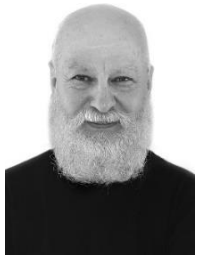
С.В. Криворучко

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Від азів до професійності

Присвячується всім,
хто прагне бути корисним нужденним

Автор



Криворучко Сергій, кандидат технічних наук (PhD), доцент (associated professor), заслужений раціоналізатор України.

Спеціаліст у галузі системного аналізу, організації підприємницької діяльності, економіки підприємств та управління персоналом.

Освіта — технічна (радіотехніка), економічна (підприємницька діяльність) і дипломатична (дипломатична та консульська служба).

Досвід роботи — науково-викладацька сфера (заступник завідувача кафедри), державна експертна наукова рада (учений секретар), державний військово-аналітичний центр зовнішніх зв'язків (начальник напрямку), дипломатична діяльність у складі посольств України в США і Канаді (1-й секретар).

20-річний досвід роботи в галузі підприємництва (генеральний директор, президент).

Засновник і власник групи компаній.

Автор книг «Успіх в бізнесі. Від нуля до мільйонів», «Успіх в бізнесі. Основні аксіоми бізнесу, основні писані й неписані правила організації та ведення підприємницької діяльності» та «Оцінка результативності персоналу. Від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів». Автор низки статей, у тому числі з питань рекрутингу та оцінки персоналу.

С.В. Криворучко

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Від азів до професійності

Київ-Торонто

2023

УДК 331.108.2(477)+(71)-(07)
К82

Криворучко, Сергій
К82 Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності – К.: Гнозіс, 2023. – 692 с.
ISBN 978-617-7852-50-5

У книзі детально визначено та проаналізовано практично всі основні компоненти рекрутингу персоналу, починаючи з основ пошуку та добору (підбору) спеціалістів і закінчуючи особливостями діяльності зовнішніх та внутрішніх рекрутерів.

Особливо детально в книзі проаналізовано концептуальні поняття, визначення, аспекти та технологічні складові рекрутингу фахівців, зокрема: види, способи й методики пошуку та підбору працівників, основні критерії результативності та рентабельності, часові фази та загальні фінансово-економічні аспекти рекрутингу персоналу; основні технологічні складові пошуку персоналу; основні технологічні складові відбору персоналу; основні технологічні складові прийняття персоналу на роботу в компанію роботодавця; основні організаційні аспекти діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій) та окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу.

Для керівників державних і комерційних установ та компаній, менеджерів із персоналу, науково-педагогічних працівників, аналітиків, студентів — усіх, хто цікавиться питаннями рекрутингу персоналу.

При повному або частковому відтворенні матеріалів монографії посилання на видання та автора є обов'язковим.

УДК 331.108.2(477)+(71)-(07)

© С.В. Криворучко, текст, 2023
© Видавництво «Гнозіс», оформлення, 2023
ISBN 978-617-7852-50-5

Зміст

Вступ 9
Розділ 1. Основи рекрутингу [пошуку та добору (підбору)] персоналу 11
1.1. Основні поняття та формулювання рекрутингу [пошуку та добору (підбору)] висококваліфікованого персоналу. Основні види, способи та методики рекрутингу спеціалістів 12
1.2. Основні критерії результативності (ефективності) рекрутингу персоналу 26
1.3. Основні часові фази рекрутингу персоналу 32
1.3.1. Первинна фаза А рекрутингу персоналу (фаза пошуку персоналу) 35
1.3.2. Вторинна фаза В рекрутингу персоналу (фаза відбору персоналу) 39
1.3.3. Заключна фаза С рекрутингу персоналу (фаза прийняття персоналу на роботу в компанію) 47
1.4. Загальні фінансово-економічні аспекти пошуку та підбору спеціалістів. Обґрунтування рентабельності (доцільності) рекрутингу персоналу 46
Розділ 2. Основні технології пошуку та підбору персоналу 65
2.1. Технологія пошуку персоналу 65
2.1.1. Технологічна сутність складової А1 визначення необхідності пошуку та підбору нових співробітників з окресленням переліку та змісту їхніх обов'язків 65
2.1.2. Технологічна сутність складової А2 визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу 79
2.1.3. Технологічна сутність складової А3 визначення переліку та змісту умов W для персоналу 90
2.1.4. Технологічна сутність складової А4 визначення переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал 115
2.1.5. Технологічна сутність складової А5 вивчення місць проведення пошуку персоналу 118
2.1.6. Технологічна сутність складової А6 вивчення методик пошуку персоналу 125
2.1.7. Технологічна сутність складової А7 вивчення методик відбору персоналу 143
2.1.8. Технологічна сутність складової А8 визначення потенційних витрат (ресурсів) $ZT_{K^{QW}_{recruit}}$ на про- 164

ведення рекрутингу персоналу
2.1.9. Технологічна сутність складової А9 визначення методик пошуку персоналу 227
2.1.10. Технологічна сутність складової А10 визначення методик відбору персоналу 236
2.1.11. Технологічна сутність складової А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу 244
2.1.12. Технологічна сутність складової А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу 261
2.1.13. Технологічна сутність складової А13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу 273
2.1.14. Технологічна сутність складової А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям 279
2.1.15. Технологічна сутність складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу 287
2.1.16. Технологічна сутність складової А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу 364
2.2. Технологія відбору персоналу 373
2.2.1. Технологічна сутність складової В1 систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу 374
2.2.2. Технологічна сутність складової В2 первинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу 377
2.2.3. Технологічна сутність складової В3 вторинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу 384
2.2.4. Технологічна сутність складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу 454
2.3. Технологія прийняття персоналу на роботу в компанію — замовника персоналу 486
2.3.1. Технологічна сутність складової С1 оформлення нових фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу 486
2.3.2. Технологічна сутність складової С2 фахового навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця 494

2.3.3. Технологічна сутність складової С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників 498
2.3.4. Технологічна сутність складової С4 прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів 503
Розділ 3. Організація діяльності зовнішніх рекрутингових агенцій і внутрішніх рекрутингових підрозділів 524
3.1. Основні організаційні аспекти діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій) 525
3.1.1. Основні професійні завдання та організаційна структура рекрутингового агентства 526
3.1.2. Особливості діяльності та порядок взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства 531
3.1.3. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів 619
3.1.3.1. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу 619
3.1.3.2. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів 632
3.1.3.3. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів 644
3.2. Окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу 650
3.2.1. Особливості основних професійних завдань та організаційної структури внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця 652
3.2.2. Особливості діяльності та порядок взаємодії основних груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії — замовника персоналу 656
3.2.3. Особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця, самою 675

компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів
3.2.3.1. Особливості взаємодії між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом 675
3.2.3.2. Особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями 679
3.2.3.3. Особливості взаємодії між компанією — замовником персоналу та рекрутованими спеціалістами 682
Висновки 686
Література 689

Вступ

Ідея написання цієї книги народилася після того, як власна багаторічна професійна діяльність, що була з нуля розпочата автором у галузі пошуку та добору (підбору) висококваліфікованого персоналу, стала давати постійні успішні практичні результати.

Мета цієї книги — розкрити перед усіма спеціалістами, хто працює або тільки планує розпочати працювати в галузі пошуку та добору (підбору) персоналу, а також перед тими, хто вивчає або викладає теоретичні основи діяльності в галузі управління людськими ресурсами (HR management — human resources management), детальний зміст технології рекрутингу фахівців.

За задумом автора, у першу чергу, книга має принести користь HR-менеджерам та спеціалістам у галузі рекрутингу в глибокому розумінні ними структури та змісту всіх процедур пошуку та добору (підбору) висококваліфікованого персоналу.

У книзі детально, крок за кроком, обґрунтовано й описано практично всі найважливіші складові рекрутингу. Особливу увагу в книзі приділено формуванню основних понять і визначень процедур пошуку та добору (підбору) висококваліфікованого персоналу, окресленню умов здійснення рекрутингу, обґрунтуванню показників ефективності та рентабельності рекрутингу, установленню економічної доцільності використання зусиль внутрішнього або послуг зовнішнього рекрутингу та, безумовно, аналізу різних видів, методик та етапів пошуку та добору (підбору) фахівців.

Звичайно ж, у книзі детально описано технологію пошуку та добору (підбору) персоналу силами спеціалізованих рекрутингових агенцій, а також методологію діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів нерекрутингових компаній.

Крім того, у книзі досить докладно проаналізовано організацію пошуку та добору (підбору) висококваліфікованого персоналу, у тому числі щодо формування завдання на здійснення рекрутингу, щодо взаємодії роботодавця, рекрутингової компанії та персоналу, що добирається (підбирається), тощо.

Автор щиро бажає всім зацікавленим рекрутерам і HR-спеціалістам наполегливо прагнути до постійного професійного вдосконалення в одному з найцікавіших і дуже перспективних видів професійної діяльності, яким є пошук та добір (підбір) персоналу.

Одночасно автор висловлює слова щирої подяки своїй дружині Тетяні Криворучко за її неоціненні поради та ретельну допомогу в підготовці книги до видання.

Одночасно автор буде вдячним, якщо читачі вважатимуть за можливе направити свої щирі відгуки про прочитану книгу та

побажання на електронну адресу: sergegrey1@gmail.com.

Розділ 1.
Основи рекрутингу [пошуку та добору (підбору)] персоналу

Пошук та добір (підбір) персоналу є однією з найдавніших діяльностей людей, яка з'явилася відтоді, як виникла необхідність у використанні праці, послуг або служби додаткових працівників або службовців шляхом їхнього залучення ззовні. При цьому пошук та підбір таких працівників або службовців здійснювався, як правило, або безпосередньо самим працедавцем, або за його дорученнями відповідними довіреними особами. Професійна діяльність із пошуку та підбору персоналу мала величезне позитивне значення в розвитку ринку праці в усі часи існування різних людських цивілізацій.

На сьогодні в більшості провідних країн світу у відповідних національних класифікаторах професій пошук та підбір (рекрутинг) персоналу позиціюється як окремий вид професійної діяльності. При цьому, маючи в різних професійних класифікаторах різні формальні назви, наприклад, співробітники з людських ресурсів та рекрутингу («human resources and recruitment officers») [1], або менеджери з підбору, забезпечення та використання персоналу [2], чи спеціалісти з людських ресурсів («human resources specialists») [3], усі названі професії за своєю суттю передбачають у тому числі вирішення завдань із пошуку та підбору (рекрутингу) персоналу.

Одночасно із середини XX ст. зі значним підвищенням світового економічного розвитку, а відповідно, із суттєвим підвищенням попиту на висококваліфікований персонал у різних галузях господарської діяльності професійна діяльність у галузі пошуку та підбору (рекрутингу) фахівців, значно підвищуючи своє значення всередині компаній-працедавців, паралельно приводить до виникнення самостійного виду економічної діяльності — діяльності з пошуку та підбору (рекрутингу) спеціалістів. Наразі даний вид економічної діяльності включено до національних класифікаторів видів економічної діяльності більшості провідних країн світу. При цьому, маючи в різних економічно-видових класифікаторах формально різні формулювання видів діяльності, наприклад діяльність із працевлаштування (включаючи пошук персоналу) [4], або діяльність агенцій із працевлаштування та служб із пошуку фахівців («employment placement agencies and executive search services») [5], чи служб із пошуку, наймання та працевлаштування спеціалістів («executive search, recruitment, and placement services») [6], усі сформульовані види діяльності за своєю суттю, безперечно, відображають зміст економічної діяльності з пошуку та підбору (рекрутингу) спеціалістів.

Розуміючи визнання в сучасному професійному світі пошуку та добору (рекрутингу) фахівців як важливого самостійного виду

професійної та економічної діяльності, розпочнемо більш глибоке вивчення всіх аспектів цієї діяльності, звісно, з визначення основних понять і формулювань рекрутингу.

1.1. Основні поняття та формулювання рекрутингу [пошуку та добору (підбору)] висококваліфікованого персоналу. Основні види, способи та методики рекрутингу спеціалістів

Перед тим як розпочати визначення основних узагальнених понять і формулювань пошуку та підбору (рекрутингу) висококваліфікованого персоналу, звернемо увагу на лінгвістичне тлумачення [7] суті відповідних слів, а саме:

- пошук — це шукання, розшукування чого-небудь;
- підбір — це дія за значенням підбирати, тобто, вишукуючи, добирати, вибирати потрібне, відповідне чому-небудь;
- добір — це дія за значенням добирати, тобто, вибираючи, знаходити найбільш відповідне; підбирати;
- відбір — це дія за значенням відбирати, тобто брати, вибирати, виділяючи із загальної маси за певною ознакою;
- рекрутування — залучення людей до якоїсь справи, набирання їх для чого-небудь, вербування;
- персонал — це особовий склад, колектив працівників (робітників) якої-небудь установи, підприємства тощо;
- працівник (робітник) — це член якогось виробничого колективу, особа, яка бере участь у певному трудовому процесі, працює (робить) за певним фахом;
- фахівець (спеціаліст) — це той, хто досконало володіє якимось фахом (спеціальністю), має високу кваліфікацію, глибокі знання з певної галузі науки, техніки, мистецтва тощо; той, хто досяг високої майстерності в чому-небудь, знавець чогось;
- кваліфікація — ступінь придатності, підготовленості до якого-небудь виду праці;
- кандидат — той, кого намічено для обрання, призначення або прийняття куди-небудь;
- претендент — той, хто претендує на що-небудь, хто має підстави одержати щось, заволодіти чимсь;
- здобувач — той, хто що-небудь здобуває, тобто дістає, розшукує, знаходить що-небудь;
- вакансія (вакантна посада) — вільна посада в штаті установи.

Зважаючи на наведене, **фахівцями або спеціалістами надалі будемо вважати** висококваліфікованих працівників та/або висококваліфікованих робітників, а також їх сукупність (особовий склад,

колектив), тобто висококваліфікований персонал.

Також у книзі будуть рівнозначно використовуватись як слово «добір» (як таке, що має глибоке лінгвістичне обґрунтування термінології рекрутингу), так і слово «підбір» (як таке, що наразі має переважне практичне використання в рекрутинговому середовищі).

Одночасно під рекрутуванням будемо розуміти комплекс спільних дій як із пошуку, так і з підбору (добору) персоналу. Слід одразу зазначити, що в сучасних умовах класичне слово «рекрутування» майже не використовується, а вживаються інші запозичені споріднені слова: «рекрутинг» (частіше) або «рекрутмент» (рідше). Зазначені слова мають походження від таких французьких слів [8], як recrû (нова поросль), recrue (новобранець, рекрут, набір), recrutement (вербування, призов новобранців), recruter (вербувати, набирати), recruteur (вербувальник) та re-croître (знову рости, виростати, зростати, збільшуватися, збільшувати). У свою чергу, слово re-croître має латинське походження recresco, recrescĕre, recrēvi та recrētum (to grow again) [9].

З урахуванням наведеного замість слів «рекрутування» або «рекрутмент» у подальшому будемо використовувати термін «рекрутинг» як найбільш поширений у відповідному професійному середовищі.

З урахуванням указаних пояснень **у лінгвістичному визначенні під пошуком та підбором (рекрутингом) фахівців (спеціалістів) слід розуміти шукання (розшукування) та добір (відбір) висококваліфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам, для їхньої подальшої праці (роботи) за фахом (спеціальністю) як члени особового складу (колективу) відповідної компанії (установи, підприємства тощо).** Лінгвістичне визначення пошуку та підбору спеціалістів із професійної точки зору є досить загальним і, безумовно, потребує певних уточнень.

Для визначення суті пошуку та підбору фахівців з урахуванням усіх професійних аспектів необхідно, перш за все, чітко визначити цільову функцію рекрутингу висококваліфікованого персоналу. Ця цільова функція, у свою чергу, має бути нерозривно пов'язана з відповідними цільовими показниками діяльності підприємства, яке здійснює пошук та добір відповідних спеціалістів. Не зупиняючись на детальному аналізі всіх можливих цільових показників [10] діяльності різного роду підприємств та установ, підкреслимо, що за головні цільові показники здебільшого вибираються характеристики ефективності (результативності) компанії $\mathbf{R_{company}}$. Ураховуючи, що під ефективністю [11] слід розуміти якість (або ступінь досягнення цієї якості) чи властивість діяти безпосередньо на створення

(принесення) ефекту (досягнення результату) або [12] стан чи якість досягнення максимальної продуктивності з мінімальними витратами чи зусиллями, за головні цільові показники ефективності слід вибирати характеристики ступеня досягнення запланованих значень, зокрема прибутку та/або обсягів продажів, частки ринку та/або кількості споживачів, обсягів намічених завдань та/або сукупності поставлених цілей тощо.

При цьому оцінка результативності діяльності компаній у часовому вимірі здійснюється, як правило, на місячній, квартальній, піврічній або річній основі.

Результативність діяльності будь-якої установи залежить від сукупності (aggregate) великої кількості різних чинників $\mathbf{\Omega}^{\Sigma}_{\mathbf{agg}}$, як зовнішніх (external) $\mathbf{\Omega}^{\Sigma}_{\mathbf{ext}}$, так і внутрішніх (internal) $\mathbf{\Omega}^{\Sigma}_{\mathbf{int}}$ [13], які здебільшого тісно взаємопов'язані.

Безумовно, до переліку складових зазначених чинників мають бути віднесені фактори, які визначаються діяльністю особового складу підприємства, зокрема його кількістю, кваліфікацією тощо. Досягнення компанією запланованих показників результативності має здійснюватися необхідною кількістю персоналу $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{personnel}}$, який повинен мати потрібну кваліфікацію $\mathbf{Q}$ для роботи у визначених умовах $\mathbf{W}$ і який або вже є найманим $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{staff}}$ і входить до особового складу відповідного підприємства, або ще не є найманим $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ і має бути вчасно (у певний час) підібраним для подальшої роботи в компанії. Таким чином, результативність діяльності будь-якої установи $\mathbf{R}_{\mathbf{company}}$ може бути представлена у вигляді функції:

$$\mathbf{R}_{\mathbf{company}} = \mathbf{f}(\mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{agg}}, \mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{personnel}}, \mathbf{t}) = \mathbf{f}(\mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{ext}}, \mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{int}}, \mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}, \mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{staff}}, \mathbf{t}), \quad (1)$$

де

$\mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{agg}}$ — сукупність множин зовнішніх і внутрішніх чинників (без чинників, що визначають діяльність персоналу), які впливають на результативність діяльності компанії;

$\mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{ext}}$ — множина зовнішніх чинників (без зовнішніх чинників, що визначають діяльність персоналу), які впливають на результативність діяльності компанії;

$\mathbf{\Omega}^{*\Sigma}_{\mathbf{int}}$ — множина внутрішніх чинників (без внутрішніх чинників, що визначають діяльність персоналу), які впливають на результативність діяльності компанії;

$\mathbf{t}$ — аргумент часу.

Результативність діяльності компанії $\mathbf{R}_{\mathbf{company}}$ (1) безпосередньо залежить від ступеня успішності пошуку та підбору ще не найманого персоналу $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$, тобто від ефективності (результативності)

рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$. У свою чергу, результативність рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ залежатиме від ступеня досягнення відповідних показників, а саме:

- потрібного рівня кваліфікації **Q** фахівців, що підбираються;
- рівня умов **W** праці, які визначаються працедавцем для фахівців, що підбираються, у тому числі матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних, психологічних тощо;
- необхідної кількості $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ спеціалістів, пошук та підбір яких має бути здійснений і які відповідають певним вимогам **Q** для роботи в умовах **W**;
- потрібного часу $\mathbf{T_{K^{QW}_{recruit}}}$ на здійснення рекрутингу $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ фахівців;
- допустимого рівня витрат $\mathbf{Z_{K^{QW}_{recruit}}}$ на здійснення пошуку та добору $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ спеціалістів;
- потрібного рівня кваліфікації **Θ** спеціалістів (рекрутерів) компанії, що здійснюють пошук та підбір фахівців;
- рівня умов **V**, у яких рекрутери компанії здійснюють пошук та підбір фахівців;
- необхідної кількості $\mathbf{N^{\Theta V}_{recruit}}$ рекрутерів компанії, які відповідають певним вимогам **Θ** для роботи в умовах **V**.

Таким чином, результативність рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ може бути представлена у вигляді функції:

$$\mathbf{R_{recruit} = f(K^{QW}_{recruit},\ T_{K^{QW}_{recruit}},\ Z_{K^{QW}_{recruit}},\ N^{\Theta V}_{recruit})}. \qquad (2)$$

На підставі наведеного **в професійному розумінні під пошуком та підбором (рекрутингом) фахівців (спеціалістів) слід розуміти шукання (розшукування) та добір (відбір) за потрібний час $\mathbf{T_{K^{QW}_{recruit}}}$ при допустимому рівні витрат $\mathbf{Z_{K^{QW}_{recruit}}}$ необхідної кількості $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ працівників (робітників), які мають потрібний рівень кваліфікації Q, для їхньої подальшої праці (роботи) за фахом (спеціальністю) в умовах W у складі колективу (особового складу) відповідної компанії (установи, підприємства тощо) силами необхідної кількості $\mathbf{N^{\Theta V}_{recruit}}$ рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації Θ та які здійснюють пошук та підбір висококваліфікованого персоналу в умовах V, з метою максимізації результативності діяльності компанії $\mathbf{R_{company}}$ за рахунок максимізації результативності рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$**. Важливо ще раз підкреслити, що пошук і підбір персоналу повинен мати за мету максимізацію $\mathbf{R_{company}}$ через максимізацію $\mathbf{R_{recruit}}$:

$$\mathbf{R_{recruit} \Rightarrow max \ \rightarrow R_{company} \Rightarrow max}. \qquad (3)$$

Наведене професійне визначення рекрутингу є повним, узагальненим й одночасно універсальним для всіх можливих видів, способів

та методик рекрутингу. Хоча використання кожного виду, кожного способу та кожної методики пошуку й підбору персоналу може мати свої певні нюанси та відмінності, наведене визначення рекрутингу спеціалістів залишається прийнятним для будь-якого виду, способу або методики рекрутингу персоналу. Вибір того чи іншого виду, способу або методики пошуку та добору спеціалістів фактично має давати відповіді на конкретні методологічні запитання — «ким?», «серед кого?» і «як?» здійснювати рекрутинг фахівців, тобто силами яких рекрутерів (вибір виду), серед яких фахівців (вибір способу) і як саме (вибір методики) реалізовувати пошук і підбір персоналу. Далі стисло розглянемо основні види, способи та методики рекрутингу нових співробітників.

Відповідаючи на запитання: «Ким має здійснюватися пошук і підбір спеціалістів?», усі види рекрутингу можна поділити на дві основні групи за ознакою належності або неналежності рекрутерів до особового складу компанії — замовника персоналу, для якої здійснюється пошук і підбір спеціалістів (див. рис. 1):

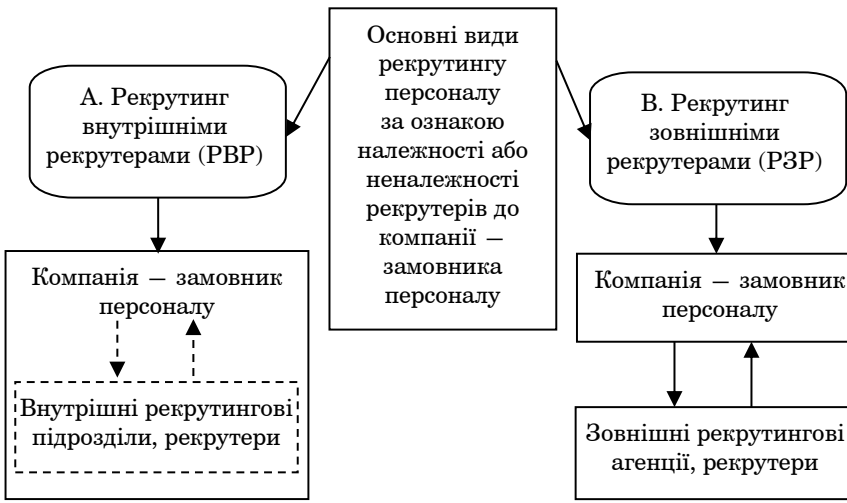


Рис. 1. Види рекрутингу персоналу за ознакою належності або неналежності рекрутерів до особового складу компанії — замовника персоналу

А. **Вид рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР)** — пошук і підбір персоналу для компанії — замовника цього персоналу силами внутрішніх рекрутингових підрозділів (спеціалістів із рекрутингу), які входять до складу цієї компанії-замовника.

Окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутерів (рекрутингових підрозділів) будуть розглянуті нижче, у розділі 3 (див. п. 3.2).

В. **Вид рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР)** — пошук і підбір персоналу для компанії — замовника персоналу силами зовнішніх рекрутингових агенцій (спеціалістів із рекрутингу), які не входять до складу цієї компанії-замовника (роботодавця).

Більш детальний аналіз технології реалізації рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агентств) буде також розглянутий нижче, у розділі 3 (див. п. 3.2).

Водночас, відповідаючи на наступне запитання: «Серед яких фахівців має здійснюватися пошук і підбір спеціалістів?», усі способи рекрутингу персоналу доцільно розподілити на три основні групи за сукупністю двох груп ознак: групи ознак персоніфікації або неперсоніфікації працівників (робітників), серед яких здійснюється пошук і підбір, та групи ознак ініціативності або неініціативності цих працівників (робітників) в їхньому самостійному пошуку роботи для себе (див. рис. 2):

І. **Спосіб «загального рекрутингу персоналу» (спосіб ЗРП)** — пошук і підбір персоналу серед заздалегідь неперсоніфікованих та/або персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які, зі свого боку, ініціативно (зустрічно) здійснюють пошук роботи для себе. Слід особливо підкреслити, що спосіб ЗРП здійснюється рекрутерами не серед усіх працівників (робітників), які фактично існують на певному фаховому сегменті ринку праці в певному регіоні, а тільки серед тих працівників (робітників) цього фахового сегмента ринку праці, які самостійно (ініціативно, зустрічно) шукають роботу для себе в цьому регіоні. Іноді загальний пошук і підбір персоналу називають масовим рекрутингом. При цьому загальний пошук і добір персоналу не здійснюється серед тих працівників (робітників), які самостійно роботу не шукають.

Важливо відразу підкреслити, що під **персоніфікованими або неперсоніфікованими** працівниками (робітниками) у подальшому будемо розуміти таких працівників (робітників), повні чи часткові персонально-професійні дані яких (наприклад, прізвище та ім'я, назва посади, поточне місце роботи, контактні дані тощо) відповідно **відомі або невідомі** рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та підбору персоналу.

Водночас під **ініціативністю або неініціативністю** працівників (робітників) у подальшому будемо розуміти відповідно практичне **прагнення або непрагнення** таких працівників (робітників) самостійно здійснювати пасивний чи активний пошук роботи до

початку чи безпосередньо під час пошуку та підбору фахівців компаніями — замовниками персоналу.

При цьому під **пасивним пошуком роботи** будемо розуміти ініціативний пошук працівниками (робітниками) повідомлень (оголошень), які розміщуються у відповідних друкованих та/або електронних засобах масової інформації з пошуку та підбору певного персоналу компаніями-замовниками.

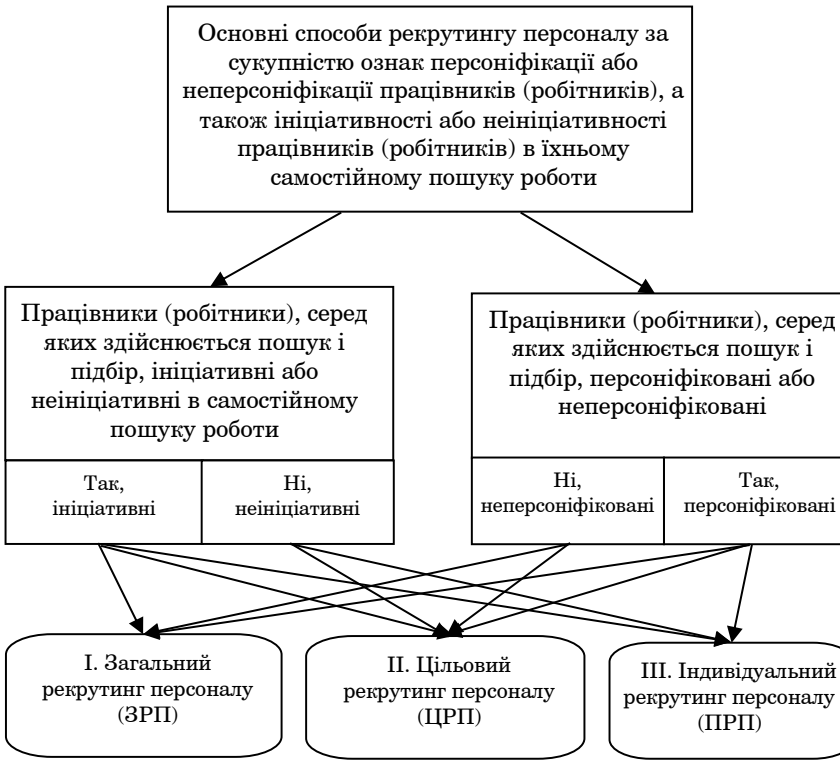


Рис. 2. Способи рекрутингу персоналу за спільними ознаками персоніфікації або неперсоніфікації працівників (робітників), серед яких здійснюється пошук і підбір, та ініціативності або неініціативності цих працівників (робітників) в їхньому самостійному пошуку роботи

У свою чергу, під **активним пошуком роботи** будемо розуміти ініціативне доведення працівниками (робітниками) інформації про свої персонально-професійні характеристики до потенційних роботодавців напряму та/або через відповідні друковані та/або електрон-

ні засоби масової інформації з пошуку необхідної роботи.

Сміливо можна стверджувати, що серед усіх способів загальний пошук і підбір персоналу (спосіб ЗРП) є найбільш простим й одночасно найбільш поширеним серед інших способів пошуку та підбору персоналу. Спосіб ЗРП загального рекрутингу персоналу завжди (майже без винятків) використовується в разі застосування рекрутингу силами як внутрішніх, так і зовнішніх рекрутерів (відповідно вид РВР та РЗР).

Більш детальний аналіз технології загального рекрутингу персоналу буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

II. **Спосіб «цільового рекрутингу персоналу» (спосіб ЦРП)** — пошук і підбір персоналу серед заздалегідь персоніфікованих та/або неперсоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які, зі свого боку, ініціативно здійснюють та/або не здійснюють пошук роботи для себе. Важливо підкреслити, що спосіб ЦРП здійснюється серед максимальної кількості працівників (робітників), які фактично існують на певному, заздалегідь визначеному фаховому сегменті ринку праці у визначеному регіоні, незалежно від ступеня їхньої ініціативності в самостійному пошуку роботи для себе. Інколи цільовий рекрутинг персоналу може мати інші назви, такі як «виконавчий пошук», «прямий пошук» або «executive search» тощо.

Звернемо увагу, що спосіб ЦРП у повному своєму розумінні завжди використовується в разі застосування рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів (вид РЗР) і зазвичай (за певних винятків) не застосовується під час рекрутингу силами внутрішніх рекрутерів (вид РВР).

Більш детальний аналіз технології цільового рекрутингу персоналу буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

III. **Спосіб «індивідуального, або персонального рекрутингу персоналу» (спосіб ПРП)** — пошук і підбір висококваліфікованих фахівців (спеціалістів) серед заздалегідь визначених (конкретних) персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які, зі свого боку, самостійно займаються або не займаються пошуком роботи для себе. Нерідко індивідуальний рекрутинг персоналу може позначатися іншими назвами, такими як «полювання за головами» або «head hunting» тощо.

Також підкреслимо, що спосіб ПРП в повному своєму розумінні використовується в разі застосування рекрутингу силами тільки висококваліфікованих зовнішніх рекрутерів (вид РЗР) і майже ніколи не застосовується під час рекрутингу силами внутрішніх рекрутерів (вид РВР).

Більш детальний аналіз технології індивідуального рекру-

тингу персоналу буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

Далі, відповідаючи на запитання: «Як повинен здійснюватися пошук і підбір фахівців?», потрібно чітко розподілити всі методики рекрутингу персоналу на дві основні групи — групу методик пошуку спеціалістів і групу методик відбору співробітників.

Групу методик пошуку персоналу у свою чергу доцільно розподілити на дві основні підгрупи:

1. **Підгрупа методик пасивного пошуку персоналу (підгрупа МППП).** Ця підгрупа охоплює методики пошуку спеціалістів серед тих персоніфікованих кандидатів, відповідні професійні та персональні відомості про яких на момент реалізації пошуку персоналу є доступними, а тому відомими для відповідних рекрутерів, тобто вже містяться у внутрішніх базах даних компаній — замовників персоналу (чи рекрутингових агенцій) та/або в зовнішніх відкритих джерелах таких даних — наприклад, у відповідних засобах масової інформації (друкованих, електронних тощо). Зрозуміло, що за наявності в розпорядженні рекрутерів зазначених професійно-персональних даних перед такими рекрутерами не стоїть завдання активного їхнього пошуку.

Підгрупу методик пасивного пошуку персоналу доцільно поділити на дві основні складові за притаманними їм ознаками місць розташування професійно-персональних відомостей про персонал, що розшукується роботодавцем (див. рис. 3):

a. **Методика I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД).** Суть цієї методики полягає у формуванні та доведенні рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів звернень про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників до відповідних облікових (тобто внесених до внутрішніх баз даних, а відповідно персоніфікованих) фахівців, які відповідають певним вимогам компанії роботодавця. До зазначених облікових спеціалістів мають бути віднесені не тільки позаштатні (тобто ті, які не є працівниками роботодавця), але і штатні співробітники, які працюють у компанії — замовнику персоналу, у тому числі на умовах постійної чи тимчасової зайнятості. Методика ПВБД на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із розшукуваними фахівцями.

b. **Методика II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх від-**

критих джерелах інформації (методика ПЗДІ). Суть цієї методики полягає у формуванні та доведенні рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів звернень про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників до відповідних публічних (тобто тих, професійно-персональні відомості про яких з їхнього власного дозволу розміщено у відкритих джерелах інформації, а відповідно персоніфікованих) фахівців, які відповідають певним вимогам роботодавця. Методика ПЗДІ на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із розшукуваними фахівцями.

Рис. 3. Основні методики пасивного пошуку персоналу за притаманними їм ознаками місць розташування професійно-персональних відомостей про персонал, що розшукується роботодавцем

Більш детальний порівняльний аналіз усіх зазначених методик пасивного пошуку персоналу буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

2. **Підгрупа методик активного пошуку персоналу (підгрупа МАПП).** Ця підгрупа методик активного пошуку персоналу охоплює пошук фахівців серед кандидатів, належні професійні та персональні дані про яких на момент здійснення пошуку персоналу не є

відомими відповідним рекрутерам — тобто є неперсоніфікованими. Вочевидь, за відсутності в розпорядженні рекрутерів необхідних професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців перед такими рекрутерами має стояти завдання з активного пошуку цих відомостей.

Підгрупу методик активного пошуку персоналу доцільно поділити на 5 основних складових за притаманними їм ознаками шляхів доведення до розшукуваних фахівців інформації про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників (див. рис. 4):

a. **Методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ)**. Суть цієї методики полягає у формуванні відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників із подальшим розміщенням цих оголошень у відповідних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категоріях засобів масової інформації (ЗМІ) з метою їх доведення до групи неперсоніфікованих рекрутерами фахівців, які є потенційними читачами (слухачами, користувачами) цих ЗМІ та які одночасно відповідають певним вимогам компанії — замовника персоналу. Методика ПЗМІ на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів не передбачає безпосереднього прямого усного чи письмового особистого контакту рекрутерів із розшукуваними фахівцями.

b. **Методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ)**. Суть цієї методики полягає в підготовці та доведенні відповідними рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень до доступного їм кола знайомих людей із проханнями або надати рекомендації на їхніх знайомих не персоніфікованих рекрутерами спеціалістів, які відповідають визначеним до фахівців вимогам компанії — замовника персоналу, або довести до цих знайомих спеціалістів інформацію про пошук цією компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Методика ПКЗ, на відміну від методики ПЗМІ, уже на етапі доведення вказаної інформації до спеціалістів може передбачати безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із рекомендованими фахівцями.

c. **Методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ)**. Зміст цієї методики передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень (оголошень) до не персоніфікованих рекрутерами студентів, як правило, випускних

курсів відповідних, відібраних рекрутерами профілюючих фахових факультетів або учбових груп навчальних закладів з інформацією про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом студентів. Методика ПНЗ на етапі доведення вказаної інформації до студентів здебільшого може передбачати безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із відповідними студентами.

Рис. 4. Основні методики активного пошуку персоналу за притаманними їм ознаками шляхів доведення до спеціалістів інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ персоналу

d. **Методика 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ)**. Зміст цієї методики передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень (оголошень) до відповідних не персоніфікованих рекрутерами фахівців, які знаходяться на обліку в державних або недержавних центрах зайнятості (у кадрових агенціях), з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників певного фаху. Методика ПЦЗ на етапі доведення зазначеної інформації до

фахівців, як правило, не передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із відповідними спеціалістами.

е. **Методика 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження під час безпосереднього виконання ним відповідних професійних обов'язків (методика ПМФВЗ)**. Зміст цієї методики передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, інформації до відповідних не персоніфікованих рекрутерами фахівців у місцях їхнього фізичного чи віртуального професійного зосередження про пошук необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які повинні мати потрібний рівень кваліфікації **Q**, для їхньої подальшої роботи в умовах **W** у складі колективу компанії-замовника. Методика ПМФВЗ на етапі доведення вказаної інформації до спеціалістів завжди передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із відповідними фахівцями.

Більш детальний порівняльний аналіз усіх зазначених методик активного пошуку персоналу буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

У свою чергу, групу методик відбору співробітників доцільно розподілити на 4 основні складові за притаманними їм ознаками глибини вивчення рівня професійності відповідних фахівців (див. рис. 5):

1. **Методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС)**. Суть цієї методики полягає у відборі нових працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі оцінки їхнього рівня професійності за інформацією, що отримується безпосередньо тільки від цих спеціалістів під час комунікацій із ними рекрутерів або інших фахівців, які здійснюють відбір необхідного персоналу (наприклад, у письмовому вигляді з надісланих спеціалістами резюме, в усній формі під час спілкування з фахівцями тощо), а також у певних випадках з інших відомих джерел інформації, яка включає дані про рівень професійних якостей спеціалістів, що оцінюються.

2. **Методика 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС)**. Суть цієї методики полягає у відборі нових працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі оцінки їхнього рівня професійності за сукупною інформацією, що отримується рекрутерами або іншими фахівцями, які здійснюють відбір необхідного персоналу, безпосередньо від спеціалістів (в усній та письмовій формі), з доступних носіїв даних (електронних та/або паперових), що містять відомості про рівень професійності відповідних претендентів, а також від інших осіб-рекомендодавців (в усній та/або письмовій формі), які мають досвід спільної професійної

діяльності з відповідними кандидатами й тому можуть надати обґрунтовані рекомендаційні характеристики щодо історії професійної успішності фахівців, що проходять відбір.

3. **Методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС)**. Суть цієї методики полягає у відборі нових працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі оцінки їхнього рівня професійності за сукупною інформацією, що отримується рекрутерами або іншими фахівцями, які здійснюють відбір необхідного персоналу, безпосередньо від спеціалістів (в усній та письмовій формі), з відкритих електронних та/або паперових носіїв даних, що містять дані про професійні якості відповідних претендентів, а також за результатами різного роду тестувань (як правило, у письмовому вигляді), що проводяться з фахівцями, які проходять відбір, для визначення їхнього поточного рівня професійної підготовленості.

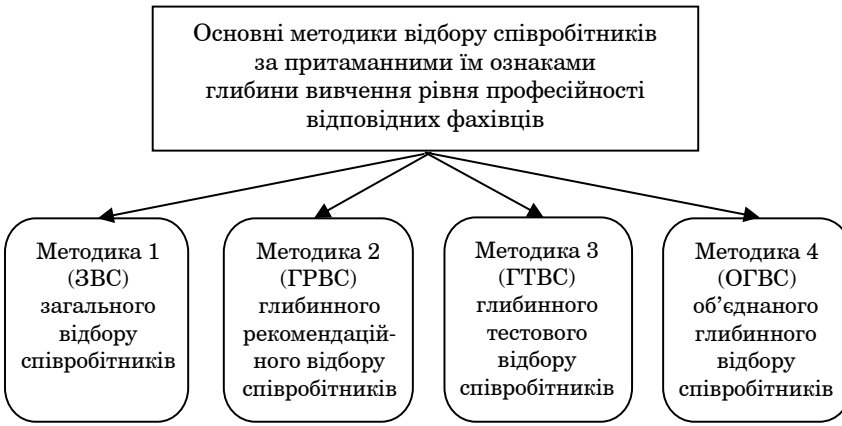


Рис. 5. Основні методики відбору співробітників за притаманними їм ознаками глибини вивчення рівня професійності відповідних фахівців

4. **Методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС)**. Суть цієї методики полягає у відборі нових працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі оцінки їхнього рівня професійності за об'єднаною інформацією, що отримується рекрутерами або іншими фахівцями, які здійснюють відбір необхідного персоналу, безпосередньо від спеціалістів (в усній та письмовій формі), від інших осіб-рекомендодавців (в усній та/або письмовій формі), за результатами різного роду професійних тестувань (як правило, у письмовому вигляді), що проводяться з фахів-

цями, які проходять відбір, а також, у разі потреби, з інших доступних джерел інформації (електронних або паперових), які містять відповідні відомості про результати професійної діяльності оцінюваних фахівців. Вочевидь, що методику ОГВС слід розглядати як своєрідне об'єднання (компіляцію) раніше наведених методик відбору персоналу — методики ЗВС, ГРВС і ГТВС.

Більш детальний аналіз усіх зазначених методик відбору нових співробітників буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

Після визначення основних узагальнених понять і формулювань пошуку та підбору персоналу, а також стислого розгляду всіх визначених видів, способів і методик рекрутингу нових співробітників далі більш детально розглянемо основні критерії результативності (ефективності) рекрутингу фахівців.

1.2. Основні критерії результативності (ефективності) рекрутингу персоналу

Як було зазначено вище (3), пошук і добір персоналу повинен мати на меті максимізацію ефективності (результативності) діяльності компанії $\mathbf{R_{company}}$ через максимізацію ефективності (результативності) рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$. Безумовно, професійна діяльність кожного працівника (робітника) компанії, у тому числі підібраного завдяки рекрутингу, більшою або меншою мірою, прямо чи опосередковано, але безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності компанії в цілому. А тому оцінка ефективності пошуку та підбору персоналу не може бути відокремленою від оцінки ефективності підприємства.

Усі оцінки результативності діяльності компанії $\mathbf{R_{company}}$, а відповідно й оцінки результативності рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ умовно можуть бути розподілені на дві загальні групи [14]:

- група детермінованих оцінок ефективності компанії та персоналу, яка об'єднує підходи, пов'язані з оцінками результатів практичної діяльності компанії та персоналу, що вже відбулися в минулому в певний проміжок часу (за останній день, тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);
- група ймовірнісних оцінок ефективності компанії та персоналу, яка об'єднує підходи, пов'язані з оцінками результатів та прогнозів діяльності компанії та персоналу, що відповідно вже відбулися в минулому в певний проміжок часу (за останній день, тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо) та повинні відбутися в майбутньому в певний проміжок часу (наступного дня, тижня, місяця, кварталу, півріччя, року тощо).

Водночас кожна із зазначених груп, як детермінованих, так і ймовірнісних оцінок, може містити однакові за назвою показники оцінки ефективності, які можуть використовуватися як для оцінки результатів діяльностей, що відбулися, так і тих, що повинні відбутися. Загальний перелік показників ефективності компанії, а відповідно й персоналу, як правило, поділяється на підгрупи відповідно до основних аспектів підприємницької діяльності [10, 15], а саме:

- аспект фінансової діяльності;
- аспект відносин зі споживачами товарів та/або послуг, що заплановані до виробництва та/або продажу;
- аспект внутрішніх бізнес-процесів;
- аспект навчання та розвитку;
- аспект трудових ресурсів.

Основні узагальнені показники ефективності діяльності компанії та персоналу наведено в таблиці 1 відповідно до зазначених раніше основних аспектів бізнес-діяльності.

Таблиця 1

Основні узагальнені показники ефективності діяльності компанії та персоналу

	Основні аспекти підприємницької діяльності				
	Аспект фінансової діяльності	Аспект стосунків зі споживачами	Аспект внутрішніх бізнес-процесів	Аспект навчання та розвитку	Аспект трудових ресурсів
Основні показники ефективності	– прибуток $P_{company}$; – обсяги продажів товарів та/або послуг; – прибуток на одного співробітника; – продуктивність праці; – рентабельність активів; – ринкова вартість бізнесу; – прибутковість чистих активів; – додана вартість на одного співробітника; – дохідність на	– частка ринку; – кількість споживачів; – річний обсяг продажів на одного споживача; – кількість втрачених покупців; – кількість споживачів на одного співробітника; – індекси задоволеності й прихильності споживачів; – витрати на одного споживача;	– питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки; – адміністративні витрати на одного співробітника; – тривалість циклу; – середня трудомісткість виробництва товару та/або послуги; – періодич-	– інвестиції в підготовку персоналу; – витрати на дослідження та розробленя; – тривалість проєктів із дослідження та розроблень; – витрати на підготовку та освоєння нових продуктів; – інвестиції в освоєння нових ринків; – частота прямих	– кількість співробітників (кількість створених робочих місць); – плинність персоналу; – індекс лідерства; – індекс мотивованості персоналу; – витрати на підготовку та перепідготовку персоналу; – співвідношення тимчасових і постійних

	вкладений капітал; – рентабельність обсягу продажів; – маржинальний дохід; – маржинальний дохід на одного співробітника; – грошовий потік; – загальна сума активів; – вартість активів на одного співробітника; – капіталовіддача; – сума витрат; – інше	– кількість рекламацій; – витрати на маркетинг; – індекс торговельної марки; – середній розмір поставок одному споживачеві; – індекс кількості споживачів; – витрати на обслуговування одного споживача на рік; – інше	ність поставок; – середній час прийняття рішення; – зростання продуктивності праці; – зростання показника автоматизації виробничих процесів; – питома вага витрат на інформаційні системи; – викид шкідливих речовин у довкілля; – витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат; – інше	контактів зі споживачами (на рік); – кількість зареєстрованих патентів; – кількість раціоналізаторських пропозицій на одного співробітника; – індекс задоволеності співробітника; – непродуктивні витрати на одного споживача протягом року; – інше	співробітників; – середня кількість днів відсутності на роботі; – індекс довіри персоналу; – чисельність менеджерів; – частка штатних співробітників у загальній чисельності персоналу; – чисельність тимчасових співробітників на повній ставці; – чисельність сумісників або погодинних співробітників; – інше

Вибір для використання на практиці того чи іншого показника або сукупності показників ефективності діяльності компанії та персоналу залежить від багатьох складових, зокрема від визначених у тій чи іншій компанії кінцевих або проміжних цілей бізнес-діяльності підприємства, від особливостей того чи іншого сегмента ринку, від ступеня розвинення філіальної та представницької мережі бізнесу тощо.

При цьому з наведеного узагальненого списку можливих показників ефективності, визначених у таблиці 1, кінцева оцінка успішності діяльності компанії, а відповідно і всього персоналу, у переважній більшості випадків проводиться з використанням кінцевого показника прибутку $\mathbf{P_{company}}$ (аспект фінансової діяльності) у

сукупності або поза сукупністю з іншими показниками ефективності. Вибір прибутку $\mathbf{P_{company}}$ як показника ефективності діяльності компанії і всього персоналу визначає, що кінцева результативність (у даному випадку прибутковість) діяльності компанії $\mathbf{R_{company}}$, а також і результативність усього персоналу, а відповідно й результативність рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ відповідного персоналу тотожно буде тим більше, чим будуть більшими показники досягнутого (детермінованого) та прогнозованого (імовірнісного) прибутку, а саме:

$$\mathbf{R_{recruit} = max,\ if\ R_{company} \equiv P_{company} = max.} \quad (4)$$

Водночас за абсолютної правильності наведеної тотожності (4) у переважній більшості випадків із математичної точки зору залишається неможливим однозначно описати точну кінцеву функціональну залежність прибутку компанії $\mathbf{P_{company}}$ від усіх її функціональних аргументів, у тому числі від результатів діяльності персоналу в цілому й окремо кожного працівника (робітника) компанії, у тому числі підібраного завдяки рекрутингу. Унаслідок цього зазвичай залишається математично неможливим визначити точну результативність рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ як складову загального прибутку компанії. Подібна відсутність точної функціональної залежності впливу результатів діяльності персоналу в цілому і, зокрема, кожного окремого працівника (робітника) на кінцевий результат діяльності компанії характерна не тільки для показника прибутку $\mathbf{P_{company}}$, але й для майже всіх без винятку показників ефективності кожного із зазначених аспектів підприємницької діяльності (див. табл. 1).

Через це оцінка результативності діяльності кожного окремого працівника (робітника) підприємства на практиці, як правило, здійснюється з використанням окремої сукупності вторинних ключових показників ефективності (**KPI — Key Performance Indicators** [16, 17]) результатів діяльності персоналу. KPI фактично характеризують рівень професійних якостей (рівень кваліфікації) $\mathbf{Q}$ персоналу. Дані вторинні показники ефективності KPI на відміну від первинного показника прибутковості діяльності персоналу повинні мати відносно нескладні й однозначні процедури їхнього визначення та підрахунку. Водночас досить важливо, щоб показники KPI були однозначно взаємопов'язані (тотожні) з відповідними основними узагальненими (первинними) показниками ефективності діяльності компанії та персоналу в цілому, у тому числі з ключовим показником прибутку компанії, максимізація якого, а відповідно мінімізація витрат і максимізація доходів бізнесу, є однією з ключових цільових вимог ведення будь-якого бізнесу.

Сукупність показників KPI досить часто застосовують на практиці для оцінки результатів діяльності як окремого співробітника чи

групи співробітників, так і всього персоналу компанії в цілому. Безумовно, зміст сукупності показників KPI відрізнятиметься, зокрема, для різних сегментів ринку та різних професійних груп. Загальна кількість цільових показників, що становлять сукупність показників KPI для одного фахівця або однієї професійної групи, здебільшого коливається в межах 1–15, проте часто не перевищує 3–7. Загальна кількість цільових показників KPI для всього персоналу компанії прямо пропорційна кількості професійних груп співробітників компанії.

Вибір сукупності вторинних показників ефективності KPI як сукупності показників ефективності діяльності всього персоналу й кожного окремого працівника (робітника) підприємства визначає, що кінцева результативність оцінюваного персоналу, а відповідно результативність рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ тотожно буде тим більше, чим будуть оптимальнішими (найкращими за певною сукупністю умов $\mathbf{V}$ здійснення рекрутингу) детерміновані та імовірнісні складові обраної сукупності показників ефективності KPI, а саме:

$$\mathbf{R_{recruit} = max,\ if\ \{KPI\}_V = opt\ or\ if\ Q_V = opt}, \quad (5)$$

де:

$\mathbf{Q_V}$ — рівень кваліфікації (професійної якості) персоналу як сукупність показників ефективності персоналу $\mathbf{\{KPI\}_V}$ за певної сукупності умов $\mathbf{V}$, $\mathbf{Q_V = \{KPI\}_V}$;

$\mathbf{V}$ — сукупність умов здійснення рекрутингу персоналу, яка, зокрема, містить такі основні складові:

- час $\mathbf{T_{K^{QW}_{recruit}}}$, необхідний для здійснення рекрутингу необхідної кількості $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ працівників (робітників) із потрібним рівнем кваліфікації $\mathbf{Q}$, для їхньої подальшої праці (роботи) за фахом (спеціальністю) в умовах $\mathbf{W}$ у складі колективу (особового складу) відповідної компанії;

- витрати $\boldsymbol{Z_{K^{QW}_{recruit}}}$, необхідні на здійснення рекрутингу визначеної кількості $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ персоналу;

- кількість $\mathbf{N^{\Theta V}_{recruit}}$ рекрутерів, які повинні мати рівень кваліфікації $\mathbf{\Theta}$ та здійснюють пошук і підбір висококваліфікованого персоналу в умовах $\mathbf{V}$.

З урахуванням (5) для спрощення подальшого аналізу результативності пошуку й добору персоналу функцію результативності рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ замість багатоаргументної функції (2) доцільно розглядати як функцію тільки одного аргументу — рівня професійної якості $\mathbf{Q_V}$ персоналу, а саме:

$$\mathbf{R_{recruit} = f(Q_V)}, \quad (6)$$

але для різних показників сукупності $\mathbf{V}$ умов здійснення

рекрутингу персоналу.

У цьому випадку з урахуванням (6) ефективність пошуку та підбору персоналу напряму визначається рівнем професійних якостей підібраного персоналу, тобто результативність рекрутингу прямо пропорційна професійності рекрутованого персоналу. Тоді за визначених показників сукупності $\mathbf{V}$ умов здійснення рекрутингу персоналу результативність $\mathbf{R_{recruit}}$ пошуку та підбору спеціалістів слід уважати більш високою або більш низькою, а відповідно сам рекрутинг персоналу більш ефективним або менш ефективним, у разі наявності більш високого або більш низького рівня професійних якостей $\mathbf{Q_V}$ у підібраних для роботи в компанії спеціалістів.

Зазначений критерій ефективності пошуку та підбору персоналу як пряму пропорціональність професійності персоналу слід уважати валідним для кожного з раніше розглянутих видів (РВР або РЗР) та способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу спеціалістів.

Водночас незалежно від використання тих чи інших видів або способів пошуку та добору персоналу чітке визначення рівня результативності рекрутингу фахівців буде потребувати безпомилкового визначення рівня професійних якостей $\mathbf{Q_V}$ персоналу під час його безпосереднього пошуку та підбору, тобто ще до початку роботи підібраних спеціалістів у компанії — замовнику персоналу. При цьому рівень професійних якостей $\mathbf{Q_V}$ фахівців, що підбираються, може бути виміряний як в абсолютних, так і у відносних значеннях. Використання абсолютних чи відносних оцінок рівня професійності персоналу визначається самим роботодавцем і здебільшого залежить від специфіки того чи іншого сегмента ринку, того чи іншого фаху або спеціальності персоналу тощо.

Водночас на практиці досить часто й незалежно від сегментної чи фахової специфіки діяльності персоналу, а також незалежно від обраного показника рівня професійності спеціалістів роботодавцями для більшої наочності використовуються саме відносні оцінки показників професійних якостей $\mathbf{Q_V}$ фахівців. Такі оцінки зазвичай відображають ступінь досягнення (від 0 до 1) сукупності реальних професійних якостей $\mathbf{Q_{Vreal}}$ підібраного персоналу відносно сукупності максимальних значень тих професійних якостей $\mathbf{Q_{Vmax}}$, які, як очікується, повинні мати підібрані спеціалісти. За використання такого роду відносних оцінок результативним рекрутингом спеціалістів прийнято вважати такий пошук і підбір персоналу, завдяки якому ступінь досягнення сукупностей реальних рівнів професіоналізму підібраних фахівців очікуваним професійним якостям спеціалістів перевищує показник 0,8–0,9.

Водночас на практиці для оцінки результативності рекрутингу персоналу можуть використовуватися й інші підходи, які не

пов'язані з прямою абсолютною чи відносною оцінкою рівня професійності підібраних фахівців під час їхнього безпосереднього пошуку та підбору. Так, інколи ступінь професійності підібраного персоналу визначається не рівнем професійних якостей спеціалістів до початку їхньої роботи в компанії роботодавця, а рівнем досягнення підібраним персоналом певних практичних результатів безпосередньої роботи спеціалістів у компанії у визначений період часу. За такого підходу підібраний фахівець вважається таким, що відповідає (або не відповідає) професійним вимогам компанії та відповідно доведено має (або не має) потрібний рівень професійності, у разі фактичного досягнення (або недосягнення) ним очікуваного рівня практичних результатів роботи в компанії — замовнику персоналу. На підставі такого роду оцінки рівня доведеної професійності відповідного персоналу роботодавець приймає рішення про продовження роботи в компанії тих спеціалістів, які у відведений термін практично довели власну професійність, або про звільнення з компанії спеціалістів, які таку власну професійність довести на практиці не змогли. За використання зазначеного підходу практичного доведення рівня власної професійності підібраного персоналу результативним рекрутингом спеціалістів прийнято вважати такий пошук і підбір фахівців, завдяки якому загальна кількість незвільнених працівників із числа підібраного персоналу після закінчення певного терміну практичної оцінки їхньої професійності не перевищує показник 0,8–0,9, що відповідає 8–9 незвільненим робітникам із 10 підібраних у компанію роботодавця спеціалістів.

Після визначення основних критеріїв результативності (ефективності) рекрутингу персоналу розглянемо основні за часом фази пошуку та підбору спеціалістів.

1.3. Основні часові фази рекрутингу персоналу

Реалізацію процедур пошуку та добору спеціалістів необхідно розглядати як сукупність декількох послідовних часових фаз. У більшості випадків повний у часі процес рекрутингу персоналу незалежно від обраних видів і способів пошуку та підбору спеціалістів слід поділяти на 3 основні фази (див. рис. 6):

- **первинна фаза А, або фаза пошуку персоналу**, під час якої повинні бути чітко визначені, зокрема, реальна потреба роботодавця в нових співробітниках, вимоги до потрібного персоналу та умови його роботи, перелік джерел професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал та місця пошуку фахівців, необхідні ресурси (фінансові, часові, технічні тощо) для здійснення пошуку спеціалістів, способи та види рекрутингу необхідних співробітників,

зміст запланованої для доведення фахівцям інформації, методики пошуку персоналу, процедури збирання й узагальнення інформації про спеціалістів, пошук яких здійснюється, і т. ін.;

Рис. 6. Основні часові фази рекрутингу персоналу

- **вторинна фаза В, або фаза відбору персоналу,** під час якої мають бути розроблені та реалізовані, зокрема, алгоритми опрацювання інформації, отриманої під час первинної фази пошуку персоналу, методики відбору потрібних спеціалістів для подальшої їхньої рекомендації для роботи в компанії роботодавця, процедури підготовки персональних форм (анкет, характеристик, рекомендацій тощо) відібраних фахівців, методики прийняття рішення щодо фінального відбору претендентів для роботи в компанії — замовнику персоналу і т. ін.;

- **заключна фаза С, або фаза прийняття персоналу на роботу в компанію**, яка обов'язково має передбачати в тому числі безпосередній вихід і прийняття на роботу відібраних фахівців, навчання нових рекрутованих співробітників, аналіз проходження спеціалістами відповідного випробувального терміну, прийняття рішення щодо проходження або непроходження відповідними фахівцями терміну випробування, прийняття рішення про заміну рекрутованих спеціалістів або про продовження їхньої роботи в компанії роботодавця і т. ін.

Усі зазначені фази рекрутингу персоналу є взаємопов'язаними між собою щільною системою прямих і зворотних зв'язків. При цьому початок кожної наступної фази рекрутингу фахівців не має

передбачати повне закінчення попередньої фази. Не виключено, що фактична реалізація вторинної фази може за часом відбуватися разом із продовженням реалізації первинної фази рекрутингу персоналу, заключної фази — із вторинною фазою, а первинної фази — одночасно із заключною фазою рекрутингу спеціалістів. Повне формальне закінчення всіх разом і кожної окремо фаз рекрутингу персоналу може статися тільки в разі остаточного прийняття на роботу в компанію необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників (робітників) із потрібним рівнем кваліфікації **Q**. При цьому під остаточним прийняттям на роботу персоналу будемо розуміти прийняття на роботу фахівців (фахівця) після успішного проходження ними (ним) відповідного випробувального терміну роботи в компанії — замовнику персоналу. Застосування випробувального терміну під час прийняття фахівців на роботу в компанію роботодавця є традиційним, хоча не завжди обов'язковим. Випробувальний термін передбачає практичну перевірку протягом часу $\mathbf{T}_{\mathbf{prob}}^{\mathbf{QW}}$ випробування (probation) відповідності професійних якостей нових найманих співробітників необхідному рівню кваліфікації **Q** для їхньої подальшої праці за фахом в умовах **W** у складі персоналу компанії роботодавця. Тривалість випробувального терміну зазвичай регулюється відповідними законодавчими актами, але в певних випадках на практиці може визначатися за обопільними домовленостями сторін (компанії роботодавця та найманого співробітника) і становити від декількох днів (як правило, від 30 днів) до декількох місяців (як правило, до 3–6 місяців), хоча в певних випадках фактично може бути продовженим на більш тривалий термін, навіть до декількох років.

Далі більш детально проаналізуємо загальну структуру, зміст і взаємозв'язки кожної із зазначених основних фаз рекрутингу спеціалістів.

1.3.1. Первинна фаза A рекрутингу персоналу (фаза пошуку персоналу)

Первинна фаза рекрутингу персоналу починається відразу з прийняттям роботодавцем рішення про необхідність прийняття на роботу в компанію необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових фахівців. При цьому, як зазначалося раніше, фазу пошуку спеціалістів разом з іншими фазами рекрутингу персоналу слід уважати повністю виконаною тільки в разі остаточного прийняття на роботу зазначеної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Під основною метою (завданням) первинної фази A рекрутингу спеціалістів будемо розуміти саме ефективну організацію пошуку (шукання, розшукування) необхідних фахівців. Структурно фазу

пошуку персоналу доцільно поділяти на такі організаційні складові (див. рис. 7):

- **складова А1 визначення необхідності пошуку персоналу з окресленням переліку та змісту його обов'язків**, під час якої має бути прийняте однозначне й обґрунтоване рішення про необхідність (або про відсутність такої необхідності) прийняття на роботу в компанію додаткової кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових фахівців, а також про перелік і зміст посадових функцій і завдань $\mathbf{F}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ для такого персоналу та про допустимий час $\mathbf{T}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на його рекрутинг;
- **складова А2 визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу**, під час якої має бути підготовлений відповідний перелік та показники вимог до $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, пошук яких повинен бути здійснений;
- **складова А3 визначення переліку та змісту умов W для персоналу**, під час якої має бути підготовлений чіткий перелік та характеристики умов праці для $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, яких планується прийняти для роботи в компанію роботодавця;
- **складова А4 визначення переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал**, що має передбачати чітке визначення переліку внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової компанії та/або переліку зовнішніх відкритих джерел інформації, де містяться персональні та професійні відомості фахівців, серед яких планується провести пошук необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- **складова А5 визначення місць проведення пошуку персоналу**, що має передбачати чітке визначення тих місць, де максимально (фізично та/або віртуально) зосереджені (знаходяться) фахівці, серед яких планується провести пошук необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- **складова А6 вивчення методик пошуку персоналу**, під час якої мають бути окреслені та проаналізовані всі підходи, що дозволять максимально ефективно довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- **складова А7 вивчення методик відбору персоналу**, під час якої мають бути окреслені та проаналізовані всі підходи, що дозволять максимально ефективно оцінити професійний рівень усіх розшукаких фахівців із метою вибору серед них необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства — замовника персоналу;
- **складова А8 визначення потенційних витрат (ресурсів)**

$ZT_{K_{recruit}^{QW}}$ **на проведення рекрутингу персоналу**, під час якої повинні бути визначені потенційні фінансові (у тому числі грошові, технічні тощо) та часові витрати на проведення рекрутингу $K_{recruit}^{QW}$ спеціалістів;

- **складова А9 визначення методик пошуку персоналу**, під час якої мають бути попередньо відібрані для подальшого аналізу такі підходи, що дозволять максимально ефективно довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією $K_{recruit}^{QW}$ спеціалістів;

- **складова А10 визначення методик відбору персоналу**, під час якої мають бути попередньо відібрані для подальшого аналізу такі підходи, що дозволять максимально ефективно організувати вибір спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії, необхідної кількості $K_{recruit}^{QW}$ співробітників для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства — замовника персоналу;

- **складова А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу**, під час якої має бути прийняте однозначне рішення стосовно використання загального та/або цільового та/або індивідуального рекрутингу $K_{recruit}^{QW}$ спеціалістів, а також рішення стосовно використання рекрутингу персоналу силами внутрішніх та/або зовнішніх $N_{recruit}^{\Theta V}$ рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації Θ і які здійснюють пошук та підбір висококваліфікованого персоналу в умовах V;

- **складова А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу**, під час якої мають бути однозначно й повністю сформовані всі необхідні розділи, частини та пункти заявок на проведення пошуку та добору компанією роботодавця відповідних $K_{recruit}^{QW}$ фахівців;

- **складова А13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу**, під час якої мають бути остаточно відібрані для подальшої реалізації такі підходи, що дозволять максимально ефективно, по-перше, довести до всіх розшукуваних фахівців інформацію про пошук компанією $K_{recruit}^{QW}$ спеціалістів, а по-друге, провести оцінювання відповідних спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в підприємстві — замовнику персоналу;

- **складова А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям,** під час якої мають бути розроблені інформаційні

повідомлення, що згідно з призначеними методиками пошуку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів мають бути доведені до всіх фахівців у визначений час у визначених місцях їхнього перебування дистанційно, а також під час особистих зустрічей із ними;

- **складова А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу,** під час якої мають бути реалізовані призначені підходи щодо доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до фахівців у визначених місцях їхнього знаходження та щодо одночасного отримання від розшукуваних фахівців відповідних професійно-персональних відомостей про них;

- **складова А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу**, під час якої повинні бути зібрані та систематизовані особисті (професійні та персональні) дані стосовно фахівців, як потенційно зацікавлених, так і не зацікавлених в отриманні роботи відповідно до доведених або не доведених до них (не отриманих ними) інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Усі зазначені складові А1–А16 фази А пошуку персоналу є взаємопов'язаними між собою, а також між складовими інших фаз В і С рекрутингу спеціалістів щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Під час реалізації будь-якої складової фази А завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів попередньої або декількох попередніх складових. При цьому під час пошуку одного або більше фахівців, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} \geq \mathbf{1}$, практична реалізація зазначених складових первинної фази А рекрутингу персоналу в часі, як правило, має послідовно-паралельний характер — частина послідовних складових, наприклад А2, А8, А9 і А10, А11 і А12, може бути розпочата тільки після закінчення попередніх складових первинної фази А. Водночас такі групи паралельних складових, як А2, А3, А4, А5, А6 і А7, а також А9 і А10, А13 і А14 та А15 і А16 на практиці можуть реалізовуватися одночасно.

Додатково слід підкреслити, що зазначені складові фази А можуть бути умовно розподілені на дві основні структурні групи:

- **група AI об'єднаних складових (А1–А12) визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього пошуку персоналу**, тобто до фактичного передання завдання на пошук $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців внутрішнім чи зовнішнім $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta V}}$ рекрутерам;

- **група AII об'єднаних складових (А13–А16) практичного здійснення пошуку персоналу**, тобто безпосереднього пошуку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців внутрішніми чи зовнішніми $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta V}}$ рекрутерами.

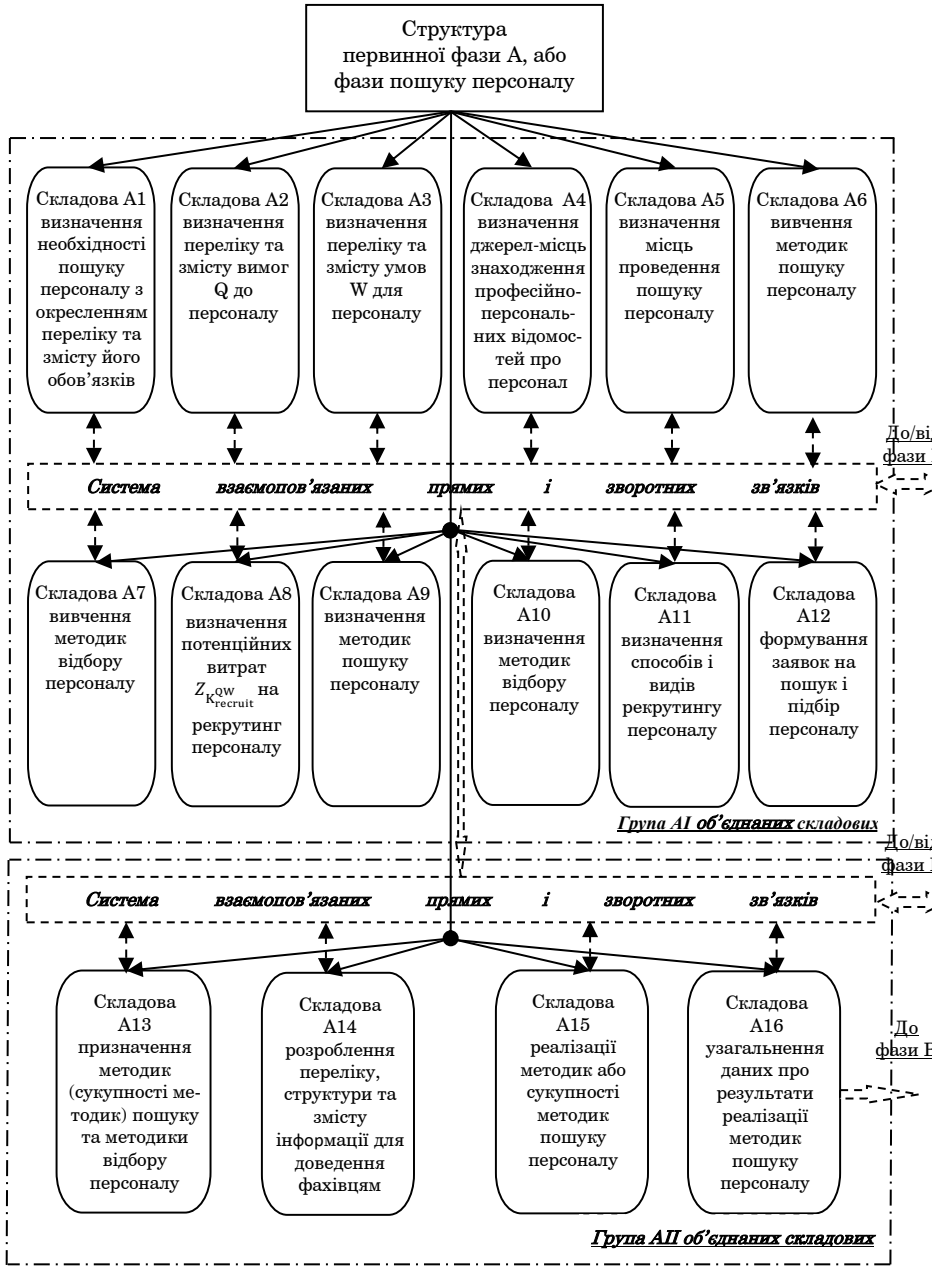


Рис. 7. Основні складові первинної фази А рекрутингу персоналу

Важливо підкреслити, що більшість із наведених складових А1–

А16 первинної фази А можуть мати певні змістовні особливості та відмінності в разі застосування різних видів і способів рекрутингу персоналу. Подібного роду особливості та відмінності можуть також додатково виникати і в структурі системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими А1–А16.

Більш детальний аналіз структури, змісту, тривалості та інших особливостей кожної складової А1–А16 первинної фази рекрутингу персоналу, а також аналіз структури системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими А1–А16 для різних видів і способів рекрутингу фахівців будуть розглянуті нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

Після загального аналізу змістовного та структурного наповнення фази А пошуку персоналу далі проведемо подібний загальний аналіз структури, змісту та взаємозв'язків вторинної фази В рекрутингу персоналу — фази підбору спеціалістів.

1.3.2. Вторинна фаза В рекрутингу персоналу (фаза відбору персоналу)

Вторинна фаза В рекрутингу персоналу починається відразу з отриманням під час реалізації складової А16 попередньої фази А персональних даних стосовно фахівців, як потенційно зацікавлених, так і не зацікавлених в отриманні роботи відповідно до доведених до них інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Під основною метою (завданням) вторинної фази В рекрутингу спеціалістів будемо розуміти саме ефективну організацію підбору (вибору потрібних, відповідних, необхідних) спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії роботодавця. У подальшому всіх фахівців, які висловили таку зацікавленість, будемо називати **кандидатами (претендентами)** на отримання роботи в компанії. Структурно фазу підбору фахівців доцільно поділяти на такі організаційні складові (див. рис. 8):

- **складова В1 систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу**, під час якої мають бути ревізовані та узагальнені професійно-персональні дані спеціалістів, які під час реалізації фази пошуку персоналу були рекомендовані для первинного відбору претендентів і які одночасно висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії роботодавця;
- **складова В2 первинного відбору претендентів на роботу в компанії**, під час якої повинні бути проаналізовані раніше система-

тизовані професійно-персональні дані відповідних кандидатів і прийняті попередні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації **Q** для наступного проведення або непроведення інтерв'ю (співбесід) із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу;

- **складова B3 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанії**, під час якої повинні бути проведені всі заплановані інтерв'ю (співбесіди) з уже первинно відібраними кандидатами, отримані відповідні професійні рекомендації та результати перевірок (тестувань) на кожного з претендентів та прийняті проміжні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації **Q** для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах **W** у складі колективу компанії;

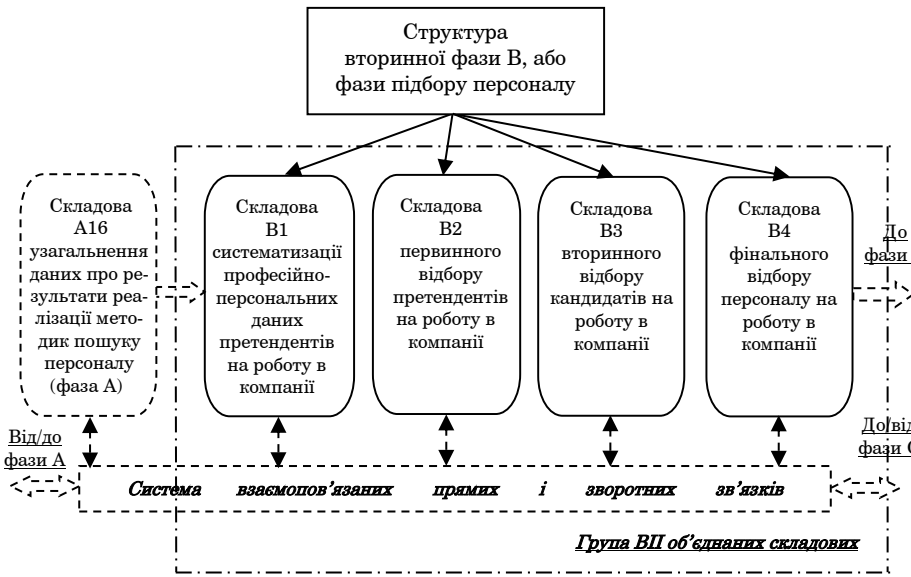


Рис. 8. Основні складові вторинної фази B рекрутингу персоналу

- **складова B4 фінального відбору персоналу на роботу в компанії**, під час якої повинен бути уточнений склад фахівців, раніше відібраних під час виконання попередньої складової B3, проведені всі необхідні інтерв'ю (співбесіди) з уже вторинно відібраними кандидатами, прийняті остаточні рішення щодо відбору серед усіх кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, а також визначені та

погоджені терміни й умови, у тому числі договірні, подальшої роботи підібраних спеціалістів у компанії — замовнику персоналу.

Усі зазначені складові В1–В4 фази В пошуку персоналу є пов'язаними між собою щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Одночасно всі складові вторинної фази В є також взаємопов'язаними системою прямих і зворотних зв'язків зі складовими первинної фази А і заключної фази С рекрутингу персоналу. Під час реалізації будь-якої складової вторинної фази В завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів одної чи кількох попередніх складових, у тому числі складових фази А пошуку спеціалістів. При цьому під час добору одного фахівця, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$, практична реалізація зазначених складових вторинної фази В рекрутингу персоналу в часі, як правило, має чітко виражений послідовний характер — усі складові фази В, починаючи зі складової В2, можуть бути розпочаті тільки після закінчення попередніх складових вторинної фази В. Зрозуміло, що під час підбору одночасно більшої кількості спеціалістів, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} > \mathbf{1}$, реалізація всіх складових фази В підбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів може мати послідовно-паралельний характер.

Важливо підкреслити, що майже всі з названих складових В1–В4 вторинної фази В можуть мати певні змістовні особливості та відмінності в разі застосування різних видів і способів рекрутингу персоналу. Подібного роду особливості та відмінності можуть також додатково виникати і в структурі системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими В1–В4.

Більш детальний аналіз змісту та тривалості кожної складової В1–В4 вторинної фази рекрутингу персоналу, а також структури системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими В1–В4 для різних видів і способів рекрутингу фахівців будуть розглянуті нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

Водночас слід підкреслити, що всі зазначені складові фази В можуть бути умовно поєднані в структурну **групу ВІІ об'єднаних складових (В1–В4) практичного здійснення підбору персоналу**, тобто безпосереднього відбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців внутрішніми чи зовнішніми $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta V}}$ рекрутерами та прийняття рішення стосовно фінального відбору претендентів на роботу відповідними менеджерами компанії — замовника персоналу.

При цьому звернемо особливу увагу, що всі складові групи ВІІ фази В підбору спеціалістів мають особливий додатковий щільний зв'язок зі складовими групи АІІ фази А пошуку персоналу. Це пояснюється тим, що всі складові груп АІІ і ВІІ належать, зокрема, до складових практичного здійснення пошуку та підбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$

фахівців внутрішніми чи зовнішніми $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta v}}$ рекрутерами.

Для більш наочного усвідомлення взаємопов'язаності всіх об'єднаних складових групи АІІ практичного здійснення пошуку персоналу та групи ВІІ практичного здійснення підбору персоналу розглянемо зворотну (від сьогодні в минуле — тобто в попередній час) діаграму показників практичної результативності рекрутингу персоналу (див. рис. 9) на кожному з нижченаведених етапів пошуку та підбору спеціалістів.

- Етап фінального відбору персоналу (складова В4), під час якого приймається остаточне рішення щодо прийняття в компанію на роботу в умовах $\mathbf{W}$ необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, котрі серед усіх відібраних під час вторинного відбору кандидатів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ (складова В3, фінальний список) максимально відповідають рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$. Фінальний відбір $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців здійснюється уповноваженими менеджерами компанії — замовника персоналу здебільшого із залученням як консультанти відповідних внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів. Остаточне рішення щодо прийняття $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів на роботу в компанію може здійснюватися за різними технологіями, що, як правило, базуються на детальному аналізі менеджерами сукупності персональних даних на претендентів, отриманих за рахунок глибокого вивчення особистих резюме, анкет і професійних рекомендацій на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів, а також уважного дослідження результатів проведених із ними під час такого фінального відбору особистих глибинних інтерв'ю, професійних і психологічних тестувань тощо. Особливості та відмінності різних технологій етапу фінального відбору кандидатів для відповідних видів і способів рекрутингу фахівців будуть розглянуті нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

- Етап вторинного відбору кандидатів (складова В3), під час якого відбувається формування фінального списку (short list — скороченого списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів, котрі найбільше відповідають необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для роботи в компанії роботодавця в умовах $\mathbf{W}$ серед усіх відібраних під час первинного відбору претендентів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ (складова В2, попередній список). Вторинний відбір $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів, як правило, реалізується виключно внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами. Рішення щодо включення фахівців до фінального списку кандидатів може прийматися на підставі різних підходів, що здебільшого під час реалізації вторинного відбору персоналу базуються на ретельному вивченні рекрутерами сукупності анкетних даних і професійних рекомендацій на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів, підсумків проведення з ними особистих гли-

бинних інтерв'ю, професійних і психологічних тестувань тощо. Більш детальний аналіз різних підходів, що використовуються на етапі вторинного відбору кандидатів для відповідних видів і способів рекрутингу персоналу, буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

- Етап первинного відбору кандидатів (складова B2), під час якого відбувається формування попереднього списку (long list — розширеного списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ спеціалістів, що мінімально відповідають необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для роботи в компанії роботодавця в умовах $\mathbf{W}$ серед усіх наявних кандидатів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ (складова B1, загальний список), персональні дані яких були отримані під час проведення пошуку персоналу (складові A15–A16). Первинний відбір $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів переважно здійснюється виключно внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами. Рішення щодо включення спеціалістів до попереднього списку претендентів здійснюється з використанням різних методик, які під час реалізації первинного відбору персоналу здебільшого базуються на аналізі рекрутерами сукупних анкетних даних і даних отриманих під час проведення попередніх інтерв'ю з кожним із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ претендентів тощо. Більш детальний аналіз різних методик підходів, що реалізуються на етапі первинного відбору претендентів для відповідних видів і способів рекрутингу персоналу, буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

- Етап систематизації вихідних персональних даних кандидатів (складова B1), під час якого відбувається формування початкового списку (primary list — первинного списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ кандидатів на роботу в компанію роботодавця, дані про яких були отримані під час проведення пошуку серед $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ спеціалістів (складові A15–A16, вихідний список) та які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них інформаційних пакетів. Систематизація вихідних персональних даних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ кандидатів переважно здійснюється виключно внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами. Рішення стосовно включення фахівців до початкового списку кандидатів на етапі систематизації персональних даних здійснюється рекрутерами на підставі аналізу результатів опитування $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців стосовно їхньої зацікавленості або незацікавленості в отриманні роботи в компанії. Особливості реалізації етапу систематизації персональних даних кандидатів для відповідних видів і способів рекрутингу персоналу будуть розглянуті нижче, у розділі 2 (див. п. 2.2).

- Етап пошуку й отримання персональних даних кандидатів (складові A15–A16), під час якого згідно з вибраними підходами та

методиками відбувається доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців відповідно до вихідного списку (source list) у визначених місцях їхнього знаходження (у тому числі в місцях фізичного та/або віртуального знаходження персоналу під час виконання ним власних професійних обов'язків), а також отримання персональних даних цих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ спеціалістів, як потенційно зацікавлених, так і не зацікавлених в отриманні роботи відповідно до доведених до них інформаційних пакетів. Пошук та отримання персональних даних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ кандидатів, як правило, реалізується виключно внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами. Детальний аналіз різних підходів і методик, що реалізуються на етапі пошуку й отримання персональних даних претендентів для відповідних видів і способів рекрутингу персоналу, буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1).

Рис. 9. Зворотна діаграма показників результативності рекрутингу персоналу

Значення всіх указаних показників $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$, $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$, $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$, $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ і $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ практичної результативності рекрутингу персоналу тісно взаємопов'язані. При цьому кожний наступний (пізній) показник з об'єктивних причин не може бути більшим від кожного попереднього (раннього) показника практичної результативності рекрутингу, а саме:

$$\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} \leq \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}} \leq \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}} \leq \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}} \leq \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}. \quad (7)$$

Конкретні кількісні залежності (7) всіх наступних показників від попередніх показників результативності рекрутингу персоналу можуть бути дуже різноманітними та, як правило, визначаються різноманітністю об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають як на формування відповідних списків кандидатів (short list $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$, long list $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$, primary list $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ і source list $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$), так і на фінальне рішення роботодавця щодо прийняття на роботу в компанію $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців. До таких різноманітних об'єктивних і суб'єктивних чинників, зокрема, відносяться: сегментні та фахові особливості пошуку й підбору спеціалістів; особливості різних видів і способів рекрутингу персоналу, ступеня терміновості прийняття

на роботу нових фахівців; традиції відбору кандидатів, що прийняті в тих чи інших компаніях; психологічні особливості рекрутерів, які здійснюють пошук і добір претендентів, та менеджерів, які приймають фінальні рішення щодо прийняття на роботу спеціалістів, тощо. Більш детально зміст сукупності зазначених чинників та їхній вплив на відповідні показники результативності пошуку та підбору спеціалістів будуть розглянуті нижче, у розділі 2 (див. п. 2.1 та 2.2), під час аналізу відповідних видів і способів рекрутингу персоналу.

Попри значну різноманітність існуючих на практиці співвідношень кількісних показників практичної результативності рекрутингу персоналу, досить часто послідовність показників $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ представляють як таку кількісну апостеріорну послідовність: (1) — (~ 3–5) — (~ 7–12) — (~ 15–25) — (≥ 40–50).

Наведена послідовність кількісних показників практичної результативності рекрутингу персоналу фактично означає таке:

1. Для прийняття на роботу в компанію роботодавця одного фахівця ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$) на етапі фінального відбору персоналу відповідним менеджерам компанії-замовника необхідно провести такий відбір серед, як правило, 3–5 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}} \sim \mathbf{3 \div 5}$) з фінального списку (short list) спеціалістів, які попередньо були відібрані внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами на етапі вторинного відбору.

2. У свою чергу на етапі вторинного відбору 3–5 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}} \sim \mathbf{3 \div 5}$) до фінального списку претендентів рекрутерам необхідно здійснити такий відбір серед приблизно 7–12 фахівців ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}} \sim \mathbf{7 \div 12}$) з розширеного списку (long list) фахівців, які попередньо були відібрані цими рекрутерами на етапі первинного відбору.

3. При цьому на етапі первинного відбору 7–12 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}} \sim \mathbf{7 \div 12}$) до розширеного списку спеціалістів рекрутерам необхідно реалізувати такий відбір серед зазвичай 15–25 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}} \sim \mathbf{15 \div 25}$) з первинного списку (primary list) спеціалістів, які попередньо були відібрані цими внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами на етапі систематизації вихідних персональних даних кандидатів.

4. Крім того, на етапі систематизації вихідних персональних даних претендентів, тобто на етапі відбору 15–25 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}} \sim \mathbf{15 \div 25}$) до первинного списку фахівців, внутрішнім чи зовнішнім рекрутерам необхідно провести такий відбір серед не менше 40–50 кандидатів ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}} \geq \mathbf{40 \div 50}$) з вихідного списку

(source list) фахівців, яким цими рекрутерами здійснюється доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Після загального аналізу змістовного та структурного наповнення фази В підбору персоналу та її щільних зв'язків із фазою А пошуку персоналу далі проведемо подібний загальний аналіз структури, змісту та взаємозв'язків заключної фази С рекрутингу персоналу — фази прийняття персоналу на роботу в компанію роботодавця.

1.3.3. Заключна фаза С рекрутингу персоналу (фаза прийняття персоналу на роботу в компанію)

Заключна фаза С рекрутингу персоналу починається відразу після визначення та погодження під час реалізації складової В4 попередньої фази В термінів та умов подальшої роботи підібраних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців у компанії.

Під основною метою (завданням) заключної фази С рекрутингу спеціалістів слід розуміти реалізацію ефективного комплексу заходів щодо організації роботи нового персоналу в компанії — починаючи від його виходу на роботу в компанію роботодавця й закінчуючи остаточним прийняттям нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців у компанію в разі, як уже зазначалося раніше, успішного проходження ними визначеного випробувального терміну. Структурно фазу підбору фахівців доцільно поділяти на такі організаційні складові (див. рис. 10):

- **складова С1 оформлення нових фахівців на роботу в компанію**, під час якої $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових спеціалістів повинні бути оформлені на роботу в компанію роботодавця (безумовно, за умови підтвердження факту їх виходу на цю роботу) у повній відповідності з вимогами чинного законодавства країни та існуючими положеннями компанії, включаючи всі аспекти бухгалтерського, кадрового, трудового, медичного, соціального, організаційного, господарського оформлень тощо;
- **складова С2 фахового навчання спеціалістів професійної роботи в компанії**, під час якої з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ новими фахівцями повинен бути проведений комплекс навчальних заходів (тренінгів, занять, семінарів тощо), спрямованих на найскоріше виведення нових співробітників на необхідний рівень професійного виконання завдань компанії;
- **складова С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності нових фахівців**, під час якої протягом усього визначеного випробувального терміну повинні здійснюватися постійний контроль

та аналіз результатів професійної діяльності $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;

- **складова С4 прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів**, під час якої має бути прийняте, як уповноваженими представниками роботодавця, так і безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, фінальне рішення щодо подальшої роботи $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії.

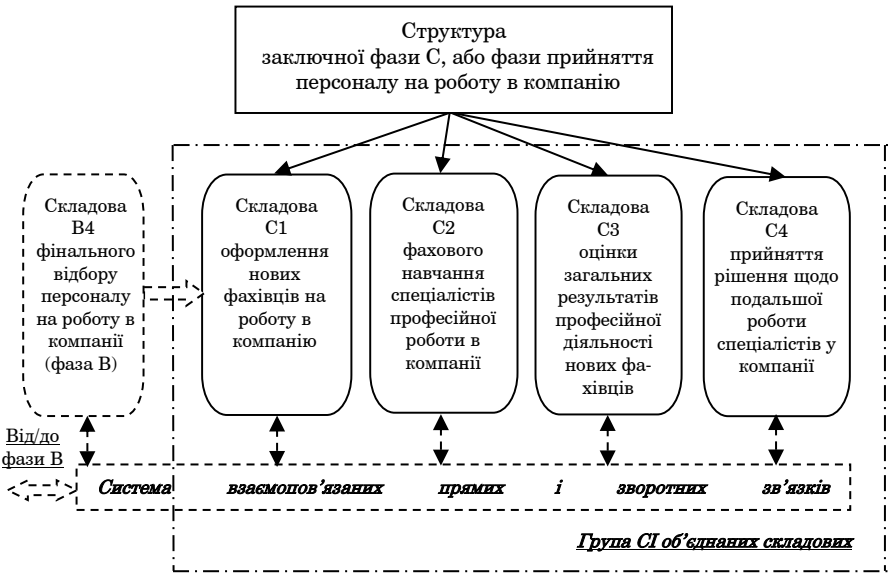


Рис. 10. Основні складові заключної фази С рекрутингу персоналу

Усі зазначені складові С1–С4 заключної фази рекрутингу персоналу є пов'язаними між собою, а також між складовими інших фаз А і В пошуку та підбору спеціалістів щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Під час реалізації будь-якої складової заключної фази С завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів одної чи кількох попередніх складових, у тому числі складових первинної та вторинної фаз А і В рекрутингу фахівців.

При цьому під час добору одного фахівця, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$, практична реалізація зазначених складових заключної фази С рекрутингу персоналу в часі, як правило, має чітко виражений послідовний характер — усі складові фази С, починаючи зі складової С2, можуть бути розпочаті тільки після закінчення попередніх складових за-

ключної фази С. Зрозуміло, що в разі підбору одночасно більшої кількості спеціалістів, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} > \mathbf{1}$, реалізація всіх складових фази С підбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів може мати послідовно-паралельний характер.

Водночас слід підкреслити, що всі зазначені складові фази С можуть бути умовно об'єднані в структурну **групу СІ об'єднаних складових (С1–С4) оцінки результатів пошуку та підбору персоналу**, тобто після виконання завдання з безпосереднього пошуку та підбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців внутрішніми чи зовнішніми $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta V}}$ рекрутерами.

Важливо зазначити, що майже всі з розглянутих складових С1–С4 заключної фази С можуть мати певні змістовні особливості та відмінності в разі застосування різних видів рекрутингу персоналу. Подібного роду особливості та відмінності можуть також додатково виникати і в структурі системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими С1–С4.

Більш детальний аналіз змісту та тривалості кожної складової С1–С4 заключної фази рекрутингу персоналу, а також структури системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими С1–С4 для різних видів рекрутингу фахівців буде розглянутий нижче, у розділі 2 (див. п. 2.3).

Проведенням загального аналізу змістовного та структурного наповнення фази С прийняття персоналу на роботу в компанію роботодавця закінчується розгляд основних часових фаз рекрутингу спеціалістів (п. 1.3).

Далі розглянемо загальні фінансово-економічні аспекти рекрутингу фахівців.

1.4. Загальні фінансово-економічні аспекти пошуку та підбору спеціалістів. Обґрунтування рентабельності (доцільності) рекрутингу персоналу

Як уже зазначалося, пошук та добір персоналу належить до важливих самостійних видів професійної та економічної діяльності. У сучасному світі використання рекрутингу спеціалістів фактично є невід'ємною частиною повсякденної внутрішньої діяльності будь-якої комерційної, державної або неприбуткової організації, установи чи підприємства, що виступають у ролі компаній — замовників фахівців, зокрема установ-замовників, організацій-замовників, підприємств — замовників спеціалістів тощо.

Виходячи з визначеного в п. 1.1 професійного розуміння пошуку та підбору персоналу, прийняття нових спеціалістів на роботу в ком-

панію завжди має бути спрямованим на максимізацію результативності $\mathbf{R_{company}}$ діяльності компанії. Водночас залучення до особового складу підприємства нових фахівців завжди (без винятків) буде передбачати необхідність витрат $\mathbf{Z_{K^{QW}_{recruit}}}$ компанії не тільки на здійснення безпосереднього рекрутингу персоналу, але й збільшення в подальшому поточних витрат підприємства на утримання такого персоналу, зокрема на його навчання, обладнання робочого місця згідно з діючими вимогами щодо охорони праці, виплату відповідної грошової винагороди за виконану роботу, господарське та соціальне забезпечення найманих спеціалістів тощо. Пошук і підбір нових спеціалістів та їх подальше прийняття в компанію завжди у своїй суті буде містити дві суперечності в їх єдності та антагонізмі — збільшення результативності діяльності установи за рахунок залучення для роботи в компанію нових висококваліфікованих робітників за обов'язковості збільшення витрат на пошук, підбір та утримання такого персоналу. Гармонійність вказаних суперечностей (або обґрунтованість умов досягнення цієї гармонійності) випливає з детального аналізу фінансово-економічних аспектів рекрутингу та утримання нових висококваліфікованих робітників. Для більшої наочності й одночасно більшої простоти визначення умов гармонійності зазначеної суперечності «результативність — витрати» проведемо зазначений фінансово-економічний аналіз, використовуючи три спрощені моделі компанії (див. рис. 11):

- модель **E1** підприємства, до складу якого входить тільки 1 спеціаліст $\mathbf{P1_{E1}}$, який одночасно виконує всі функції, передбачені життєдіяльністю компанії, що умовно можна поділити на дві групи: групу функцій $\mathbf{S_{E1}}$ (**Sale E1** — функції продажів компанії **E1**), які відповідають за збільшення доходу компанії, та групу функцій $\mathbf{NS_{E1}}$ (**Non Sale E1** — функції, що напряму не пов'язані з продажами компанії **E1**), які не відповідають за збільшення доходу компанії;
- модель **E2** підприємства, до складу якого входять 2 спеціалісти $\mathbf{P1_{E2}}$ і $\mathbf{P2_{E2}}$, один із яких $\mathbf{P1_{E2}}$ одночасно виконує одну частину групи функції $\mathbf{S_{E2}}$ (**Sale E2** — функції продажів компанії **E2**) і повністю виконує групу функцій $\mathbf{NS_{E2}}$ (**Non Sale E2** — функції, що напряму не пов'язані з продажами компанії **E2**), а другий $\mathbf{P2_{E2}}$ — виконує другу частину групи функцій $\mathbf{S_{E2}}$, не відповідаючи при цьому за виконання жодної функції з групи $\mathbf{NS_{E2}}$;
- модель **E3** підприємства, до складу якого входять 2 спеціалісти $\mathbf{P1_{E3}}$ і $\mathbf{P2_{E3}}$, один із яких $\mathbf{P1_{E3}}$ одночасно виконує повну частину групи функції $\mathbf{S_{E3}}$ (**Sale E3** — функції продажів компанії **E3**) і виконує одну частину групи функцій $\mathbf{NS_{E3}}$ (**Non Sale E3** — функції, що напряму не пов'язані з продажами компанії **E3**), а другий $\mathbf{P2_{E3}}$ —

виконує другу частину групи функцій $\mathbf{NS_{E3}}$, не відповідаючи при цьому за виконання жодної функції з групи $\mathbf{S_{E3}}$.

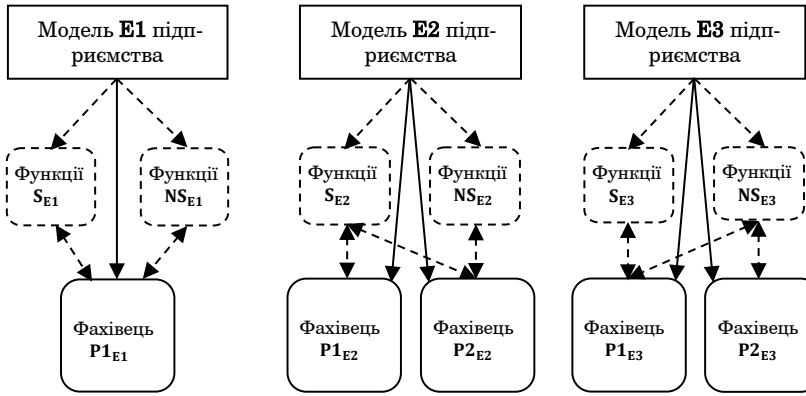


Рис. 11. Спрощені моделі **E1–E3** компаній

Безумовно, наведені спрощені моделі компаній хоча й можуть мати реальне втілення в чистому вигляді в практичній підприємницькій діяльності, у реальному бізнес-житті зустрічаються тільки в середовищі малого бізнесу. Насправді переважна більшість підприємств мають набагато складніші структури, але, незважаючи на цю складність, усі вони будуть зберігати важливу незмінну схожість із наведеними спрощеними моделями компаній **E2** і **E3** — усі без винятку сучасні компанії незалежно від сфери діяльності, складності організаційної форми, національної приналежності тощо, як і наведені моделі компаній **E2** і **E3**, будуть мати персонал, який умовно може бути поділений на 3 основні групи:

- **група «дохідних» співробітників**, які у своїй повсякденній професійній діяльності відповідають за виконання групи функцій $\mathbf{S_E}$ продажів товарів (послуг) клієнтам, тобто за збільшення доходу підприємства **E** — наочним прикладом такої групи співробітників є спеціаліст $\mathbf{P2_{E2}}$ у наведеній моделі компанії **E2**;
- **група «недохідних» співробітників**, які у своїй повсякденній професійній діяльності відповідають за виконання групи функцій $\mathbf{NS_E}$, що напряму не пов'язані з продажами товарів (послуг) клієнтам, а відповідно напряму не пов'язані зі збільшенням доходу компанії **E** — наочним прикладом такої групи співробітників є спеціаліст $\mathbf{P2_{E3}}$ у наведеній моделі компанії **E3**;
- **змішана група «дохідно-недохідних» співробітників**, які у своїй повсякденній професійній діяльності відповідають як за вико-

нання групи функцій $\mathbf{S_E}$, так і функцій $\mathbf{NS_E}$, а тому одночасно виконують завдання, які напряму пов'язані зі збільшенням доходу компанії **E**, а також інші завдання, що напряму зі збільшенням доходу не пов'язані — прикладом такої групи співробітників є спеціалісти $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ у наведених моделях компаній **E1**, **E2** і **E3**.

Продемонстрована незмінна схожість підприємств різної структурної складності (схожість у поділі персоналу на 3 відповідні групи за ознакою виконання або невиконання персоналом цільової функції щодо збільшення доходу компанії) у більшості випадків обґрунтовує доцільність використання загальних підходів (аспектів) фінансово-економічного аналізу пошуку та підбору фахівців для спрощених моделей компаній **E2** і **E3** під час проведення відповідного аналізу рекрутингу спеціалістів, але вже для структурно складних підприємств.

У подальшому фінансово-економічному аналізі рекрутингу персоналу як для спрощених, так і для складних моделей підприємств, за показник результативності $\mathbf{R_{company}}$ діяльності компанії виберемо найбільш поширений на практиці — показник прибутку $\mathbf{P_{company}}$ підприємства. Показник прибутку $\mathbf{P_{company}}$ зазвичай [15] визначається різницею двох основних аргументів показників діяльності компанії: доходом $\mathbf{D_{company}}$ і витратами $\mathbf{Z_{company}}$ компанії, тобто:

$$\mathbf{P_{company} = D_{company} - Z_{company}}. \quad (8)$$

Зрозуміло, що показник прибутку $\mathbf{P_{company}}$, так само як і аргументи показників доходу $\mathbf{D_{company}}$ і витрат $\mathbf{Z_{company}}$, розраховується за підсумками діяльності компанії за певний часовий інтервал (зазвичай місяць, квартал, рік тощо).

Для підприємства, побудованого за моделлю **E1**, показник прибутку $\mathbf{P_{E1}}$ компанії буде розраховуватись як різниця аргументу доходу компанії $\mathbf{D_{E1}^{P1_{E1}}}$, що досягнутий за рахунок діяльності фахівця $\mathbf{P1_{E1}}$, та аргументу витрат компанії $\mathbf{Z_{E1}^{P1_{E1}}}$, котрі пов'язані з діяльністю фахівця $\mathbf{P1_{E1}}$, який, як єдиний співробітник компанії **E1**, одночасно веде управління й облік цих витрат, тобто:

$$\mathbf{P_{E1} = D_{E1}^{P1_{E1}} - Z_{E1}^{P1_{E1}}}. \quad (9)$$

Практичним прикладом такої моделі **E1** компанії може бути суб'єкт підприємницької діяльності, до особового складу якого входить тільки один спеціаліст, який самостійно в повному обсязі виконує всі необхідні бізнес-функції, у тому числі функції спеціаліста з продажів та одночасно фінансового спеціаліста й головного бухгалтера підприємства.

У свою чергу, для моделі **E2** підприємства показник прибутку $\mathbf{P_{E2}}$ компанії буде розраховуватись як різниця аргументу загального

доходу компанії $\mathbf{D}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P1_{E2}+P2_{E2}}}$, що досягнутий за рахунок спільної діяльності двох фахівців $\mathbf{P1_{E2}}$ та $\mathbf{P2_{E2}}$, та аргументу витрат компанії $\mathbf{Z}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P1_{E2}+P2_{E2}}}$, котрі пов'язані з діяльністю цих же двох фахівців $\mathbf{P1_{E2}}$ і $\mathbf{P2_{E2}}$, але управління й облік яких веде тільки один із них — фахівець $\mathbf{P2_{E2}}$, тобто:

$$\mathbf{P_{E2}} = \mathbf{D}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P1_{E2}+P2_{E2}}} - \mathbf{Z}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P1_{E2}+P2_{E2}}}. \quad (10)$$

Як практичний приклад такої моделі **E2** компанії може бути взятий суб'єкт підприємницької діяльності, до особового складу якого входять двоє фахівців, один з яких, як спеціаліст із продажів, відповідає тільки за функції продажу (просування) товарів (послуг), а другий одночасно виконує функції і спеціаліста з продажів, і фінансового спеціаліста, і головного бухгалтера компанії.

У продовження для моделі **E3** підприємства показник прибутку $\mathbf{P_{E3}}$ компанії буде розраховуватись як різниця аргументу доходу компанії $\mathbf{D}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1_{E3}}}$, що забезпечується діяльністю одного спеціаліста $\mathbf{P1_{E3}}$, та аргументу витрат компанії $\mathbf{Z}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1_{E3}+P2_{E3}}}$, котрі пов'язані з діяльністю двох фахівців $\mathbf{P1_{E3}}$ і $\mathbf{P2_{E3}}$, один з яких ($\mathbf{P1_{E3}}$), наприклад, здійснює управління даними витратами, а другий ($\mathbf{P2_{E3}}$) веде їх облік, тобто:

$$\mathbf{P_{E3}} = \mathbf{D}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1_{E3}}} - \mathbf{Z}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1_{E3}+P2_{E3}}}. \quad (11)$$

Як практичний приклад такої моделі **E3** компанії може бути розглянутий суб'єкт підприємницької діяльності, до особового складу якого входять також двоє фахівців, один з яких, як спеціаліст із продажів та одночасно як фінансовий спеціаліст, сукупно відповідає за функції продажу (просування) товарів (послуг) та за управління витратами підприємства, а другий виконує тільки функції головного бухгалтера компанії.

Вочевидь, що основною відмінністю наведеної моделі компанії **E1** від моделей компаній **E2** і **E3** є різниця в кількості особового складу підприємств — один фахівець у складі компанії **E1** і по два спеціалісти в складі компаній **E2** і **E3**. Якщо гіпотетично уявити собі, що створення компанії **E2** або компанії **E3** відбувалося, як один із можливих варіантів розвитку моделі **E1** компанії, коли до складу підприємства до вже існуючого одного фахівця $\mathbf{P1_{E1}}$ додавався (рекрутувався) ще один додатковий фахівець (або $\mathbf{P2_{E2}}$ як спеціаліст із продажів для моделі **E2** компанії, або $\mathbf{P2_{E3}}$ як головний бухгалтер для моделі **E3** компанії), то такі збільшення персоналу компаній **E2** і **E3** слід уважати виправданими (доцільними), якщо тільки показники прибутків $\mathbf{P_{E2}}$ і $\mathbf{P_{E3}}$ компаній **E2** і **E3** досягли більших значень, ніж показник $\mathbf{P_{E1}}$ прибутку компанії **E1**, безумовно, за обов'язкової умови, що показник $\mathbf{P_{E1}}$ прибутку не є від'ємним ($\mathbf{P_{E1}} > 0$), тобто

діяльність компанії **E1** не є збитковою. Виходячи з наведеного, збільшення кількості персоналу підприємства, а відповідно здійснення пошуку та підбору додаткових спеціалістів у компанію слід уважати доцільним тільки в разі, якщо збільшення персоналу в підсумку приводить до збільшення прибутку компанії, тобто тільки в тому випадку, якщо:

$$\mathbf{P_{E2} > P_{E1}; P_{E3} > P_{E1}}. \quad (12)$$

Більш детально проаналізуємо фінансово-економічні аспекти умов виконання нерівностей (12), для чого спочатку розглянемо всі складові аргументів доходів ($\mathbf{D_{E1}^{P1_{E1}}, D_{E2}^{P1_{E2}+P2_{E2}}}$ і $\mathbf{D_{E3}^{P1_{E3}}}$) та аргументів витрат ($\mathbf{Z_{E1}^{P1_{E1}}}$, $\mathbf{Z_{E2}^{1+P2_{E2}}}$ і $\mathbf{Z_{E3}^{P1_{E3}+P2_{E3}}}$) у вищенаведених рівностях (9), (10) і (11) для відповідних моделей компаній **E1, E2** і **E3.**

За певних припущень дохід ($\mathbf{D_{E1}^{P1_{E1}}, D_{E2}^{P1_{E2}+P2_{E2}}}$ і $\mathbf{D_{E3}^{P1_{E3}}}$) кожної з моделей компаній **E1, E2** і **E3** може бути представлений у вигляді таких рівнянь:

$$\mathbf{D_{E1}^{P1_{E1}} = S_{0P1_{E1}} * б_{0P1_{E1}} * K_{0P1_{E1}}}, \quad (13)$$

$$\mathbf{D_{E2}^{P1_{E2}+P2_{E2}} = S_{0P1_{E2}} * б_{0P1_{E2}} * K_{0P1_{E2}} + S_{0P2_{E2}} * б_{0P2_{E2}} * K_{0P2_{E2}}}, \quad (14)$$

$$\mathbf{D_{E3}^{P1_{E1}} = S_{0P1_{E3}} * б_{0P1_{E3}} * K_{0P1_{E3}}}, \quad (15)$$

де:

$\mathbf{S_{0P1_{E1}}}$, $\mathbf{S_{0P1_{E2}}}$, $\mathbf{S_{0P2_{E2}}}$ і $\mathbf{S_{0P1_{E3}}}$ — середня вартість товару (послуг), що продається відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ одному клієнту;

$\mathbf{б_{0P1_{E1}} = \frac{\Delta K_{0P1_{E1}}}{K_{0P1_{E1}}}}$, $\mathbf{б_{0P1_{E2}} = \frac{\Delta K_{0P1_{E2}}}{K_{0P1_{E2}}}}$, $\mathbf{б_{0P2_{E2}} = \frac{\Delta K_{0P2_{E2}}}{K_{0P2_{E2}}}}$ і $\mathbf{б_{0P1_{E3}} = \frac{\Delta K_{0P1_{E3}}}{K_{0P1_{E3}}}}$ — середній коефіцієнт успішного продажу товарів (послуг) клієнтам відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$;

$\mathbf{K_{0P1_{E1}} = \frac{T_{0P1_{E1}}}{\Delta t_{0P1_{E1}}}}$, $\mathbf{K_{0P1_{E2}} = \frac{T_{0P1_{E2}}}{\Delta t_{0P1_{E2}}}}$, $\mathbf{K_{0P2_{E2}} = \frac{T_{0P2_{E2}}}{\Delta t_{0P2_{E2}}}}$ і $\mathbf{K_{0P1_{E3}} = \frac{T_{0P1_{E3}}}{\Delta t_{0P1_{E3}}}}$ — середня сумарна кількість клієнтів, яким здійснюються продажі товарів (послуг) відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$;

$\mathbf{\Delta K_{0P1_{E1}}, \Delta K_{0P1_{E2}}, \Delta K_{0P2_{E2}}}$ і $\mathbf{\Delta K_{0P1_{E3}}}$ — середня кількість клієнтів (із числа відповідно середньої сумарної кількості клієнтів $\mathbf{K_{0P1_{E1}}, K_{0P1_{E2}}, K_{0P2_{E2}}}$ і $\mathbf{K_{0P1_{E3}}}$), яким здійснені продажі товарів (послуг) відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$;

$\mathbf{T_{0P1_{E1}} = T_{0WP1_{E1}} - T_{0mP1_{E1}} - T_{0nP1_{E1}}}$, $\mathbf{T_{0P1_{E2}} = T_{0WP1_{E2}} - T_{0mP1_{E2}} - T_{0nP1_{E2}}}$, $\mathbf{T_{0P2_{E2}} = T_{0WP2_{E2}} - T_{0mP2_{E2}} - T_{0nP2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0P1_{E3}} = T_{0WP1_{E3}} - T_{0mP1_{E3}} - T_{0nP1_{E3}}}$ — середній загальний час, протягом якого відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ здійснюються продажі товарів (послуг) клієнтам;

$\mathbf{\Delta t_{0P1_{E1}}, \Delta t_{0P1_{E2}}, \Delta t_{0P2_{E2}}}$ і $\mathbf{\Delta t_{0P1_{E3}}}$ — середній час на здійснення продажів товарів (послуг) відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і

$\mathbf{P1_{E3}}$ одному клієнту;

$\mathbf{T_{0WP1_{E1}}}$, $\mathbf{T_{0WP1_{E2}}}$, $\mathbf{T_{0WP2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0WP1_{E3}}}$ — середній загальний робочий час відповідно спеціалістів $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$;

$\mathbf{T_{0mP1_{E1}} = T_{0WP1_{E1}} * \lambda_{0mP1_{E1}}}$, $\mathbf{T_{0mP1_{E2}} = T_{0WP1_{E2}} * \lambda_{0mP1_{E2}}}$, $\mathbf{T_{0mP2_{E2}} = T_{0WP2_{E2}} * \lambda_{0mP2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0mP1_{E3}} = T_{0WP1_{E3}} * \lambda_{0mP1_{E3}}}$ — середній робочий час, протягом якого відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ здійснюється виконання функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії;

$\mathbf{T_{0nP1_{E1}}}$, $\mathbf{T_{0nP1_{E2}}}$, $\mathbf{T_{0nP2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0nP1_{E3}}}$ — середній час, протягом якого відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ не здійснюються продажі товарів (послуг) клієнтам та не виконуються функції, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії — час на приймання їжі, відпочинок тощо;

$\mathbf{\lambda_{0mP1_{E1}}}$, $\mathbf{\lambda_{0mP1_{E2}}}$, $\mathbf{\lambda_{0mP2_{E2}}}$ і $\mathbf{\lambda_{0mP1_{E3}}}$ — початкова середня частка виконання відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ функцій продажів товарів (послуг) клієнтам та/або функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії від їхнього середнього загального робочого часу $\mathbf{T_{0WP1_{E1}}}$, $\mathbf{T_{0WP1_{E2}}}$, $\mathbf{T_{0WP2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0WP1_{E3}}}$.

У свою чергу також за певних припущень витрати ($\mathbf{Z_{E1}^{P1_{E1}}}$, $\mathbf{Z_{E2}^{P1_{E2}+P2_{E2}}}$ і $\mathbf{Z_{E3}^{P1_{E3}+P2_{E3}}}$) кожної моделі компаній **E1, E2** і **E3** можуть бути представлені у вигляді таких рівнянь:

$$\mathbf{Z_{E1}^{P1_{E1}} = \sum_{g=1}^{G} Z_{E1,g}^{P1_{E1}}}, \quad (16)$$

$$\mathbf{Z_{E2}^{P1_{E2}+P2_{E2}} = \sum_{g=1}^{G} Z_{E2,g}^{P1_{E2}} + \sum_{g=1}^{G} Z_{E2,g}^{P2_{E2}} + Z_{recrE2}^{P2_{E2}}}, \quad (17)$$

$$\mathbf{Z_{E3}^{P1_{E3}+P2_{E3}} = \sum_{g=1}^{G} Z_{E3,g}^{P1_{E3}} + \sum_{g=1}^{G} Z_{E3,g}^{P2_{E3}} + Z_{recrE3}^{P2_{E3}}}, \quad (18)$$

де:

$\mathbf{Z_{E1,g}^{P1_{E1}}}$, $\mathbf{Z_{E2,g}^{P1_{E2}}}$, $\mathbf{Z_{E2,g}^{P2_{E2}}}$, $\mathbf{Z_{E3,g}^{P1_{E3}}}$ і $\mathbf{Z_{E3,g}^{P2_{E3}}}$ — середні g-ті витрати на утримання відповідно співробітників $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$, $\mathbf{P1_{E3}}$ і $\mathbf{P2_{E3}}$ та на виконання ними відповідних функцій у компанії;

$\mathbf{g} = 1, 2, \ldots, G$ — номер відповідної g-ї витрати, наприклад: 1 — середні витрати на утримання відповідного співробітника, включаючи витрати на його заробітну плату, страхування, відрядження, навчання тощо; 2 — усереднені (у перерахунку на одного співробітника) витрати на сплату всіх обов'язкових відрахувань і податків компанії до державних або місцевих бюджетів; 3 — усереднені (у перерахунку на одного співробітника) витрати на ведення бізнесу компанії, включаючи витрати на рекламу, банківське обслуговування, охорону тощо; 4 — усереднені (у перерахунку на одного співробітника) виробничі та господарські витрати компанії; і т. ін.;

$\mathbf{Z_{recrE2}^{P2_{E2}}}$ і $\mathbf{Z_{recrE3}^{P2_{E3}}}$ — витрати підприємства на здійснення пошуку та підбору (рекрутингу) відповідно співробітників $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P2_{E3}}$.

Здійснивши відносно нескладний аналіз наведених рівнянь (13)–(18) можна дійти до безперечного визначення умов (вимог) виконання наведених нерівностей (12), а відповідно до визначення тих шляхів, які дозволять за збільшення персоналу (як показано на прикладі компаній **E2** і **E3** у порівнянні з компанією **E1**) одночасно досягти збільшення показників прибутку $\mathbf{P_{E2}}$ і $\mathbf{P_{E3}}$ відносно показника прибутку $\mathbf{P_{E1}}$. Таке визначення вимог виконання нерівностей (12) може бути нескладно визначене при прийнятті, як було зазначено раніше, певних логічних припущень, а саме:

1. Припущення 1 рівності середніх вартостей товару (послуг), що продається відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ компаній **E1**, **E2** і **E3** одному клієнту, тобто припущення, що $\mathbf{S_{0P1_{E1}}} = \mathbf{S_{0P1_{E2}}} = \mathbf{S_{0P2_{E2}}} = \mathbf{S_{0P1_{E3}}} = \mathbf{S_0}$. Таке припущення є відносно прийнятним у контексті порівняння показників прибутку компаній **E1**, **E2** і **E3** у короткостроковому інтервалі часу збереження незмінними ринкових цін.

2. Припущення 2 рівності середніх коефіцієнтів успішного продажу товарів (послуг) клієнтам відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$, тобто припущення, що $б_{\mathbf{0P1_{E1}}} = б_{\mathbf{0P1_{E2}}} = б_{\mathbf{0P2_{E2}}} = б_{\mathbf{0P1_{E3}}} = б_{\mathbf{0}}$. Припущення 2 є відносно прийнятним у разі залучення для роботи в компанії спеціалістів з обов'язковим рівнем успішності продажу товарів (послуг) клієнтам не меншим за значення $б_{\mathbf{0}}$.

3. Припущення 3 рівності середніх часів на здійснення продажів товарів (послуг) відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ одному клієнту, тобто припущення, що $\mathbf{\Delta t_{0P1_{E1}}} = \mathbf{\Delta t_{0P1_{E2}}} = \mathbf{\Delta t_{0P2_{E2}}} = \mathbf{\Delta t_{0P1_{E3}}} = \mathbf{\Delta t_0}$. Припущення 3 є також відносно прийнятним у разі залучення для роботи в компанії спеціалістів, які вміють здійснювати продажі товарів (послуг) одному клієнту за часовий інтервал, що в середньому не перевищує показник $\mathbf{\Delta t_0}$, за умови збереження цими спеціалістами їхніх рівнів успішності не меншими за значення $б_{\mathbf{0}}$.

4. Припущення 4 рівності середніх загальних робочих часів відповідно спеціалістів $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$, тобто припущення, що $\mathbf{T_{0WP1_{E1}}} = \mathbf{T_{0WP1_{E2}}} = \mathbf{T_{0WP2_{E2}}} = \mathbf{T_{0WP1_{E3}}} = \mathbf{T_0}$. Таке припущення є також цілком прийнятним за умови збереження для всіх спеціалістів однакової тривалості їхнього робочого дня на рівні $\mathbf{T_0}$.

5. Припущення 5 рівності середніх часів, протягом яких відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ не здійснюється жодних функцій, які пов'язані з діяльністю підприємства (час на приймання їжі, відпочинок тощо), тобто припущення, що $\mathbf{T_{0nP1_{E1}}} = \mathbf{T_{0nP1_{E2}}} = \mathbf{T_{0nP2_{E2}}} = \mathbf{T_{0nP1_{E3}}} = \mathbf{T_{0n}}$. Припущення 5 є також цілком прийнятним за умови збереження для всіх спеціалістів під час їхнього робочого

дня однакової кількості перерв (на приймання їжі, відпочинок тощо) із загальною тривалістю не більше $\mathbf{T_{0n}}$.

6. Припущення 6 рівності середніх сумарних витрат відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$, $\mathbf{P1_{E3}}$ і $\mathbf{P2_{E3}}$ на виконання ними відповідних функцій у компанії, тобто припущення, що $\sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E1},g}^{\mathbf{P1_{E1}}} = \sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E2},g}^{\mathbf{P1_{E2}}} = \sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E2},g}^{\mathbf{P1_{E2}}} = \sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E3},g}^{\mathbf{P1_{E3}}} = \sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E3},g}^{\mathbf{P2_{E3}}} = \mathbf{Z}_{\mathbf{E}}^{\mathbf{P_E}}$. Припущення 6 є відносно прийнятним за умови збереження кожної g-ї витрати для кожного спеціаліста компаній **E2** і **E3**, такою, що не буде перевищувати відповідні g-ті витрати для спеціаліста компанії **E1**.

Абсолютно зрозуміло, що, як випливає з рівнянь (8)–(11), показник прибутку $\mathbf{P_{company}}$ для будь-якої моделі компанії буде тим більшим, чим буде більшим аргумент показника доходу $\mathbf{D_{company}}$ компанії та/або чим буде меншим аргумент показника витрат $\mathbf{Z_{company}}$ підприємства.

З огляду на зазначене, у тому числі з аналізу рівнянь (13)–(18) та на підставі прийнятих припущень 1–6 слід виділити такі основні умови виконання нерівностей (12), тобто умови досягнення показників прибутків $\mathbf{P_{E2}}$ і $\mathbf{P_{E3}}$ для компаній **E2** і **E3** більшими, ніж показник прибутку $\mathbf{P_{E1}}$ компанії **E1**:

А. Прибуток компанії **E2** буде більшим за прибуток компанії **E1** у разі виконання такої нерівності:

$$\mathbf{S_0} * б_0 * \mathbf{K_{0P2_{E2}}} > \sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E2},g}^{\mathbf{P1_{E2}}} + \mathbf{Z}_{\mathbf{recrE2}}^{\mathbf{P2_{E2}}} + \frac{\mathbf{S_0} * б_0 * (\mathbf{T_{0mP1_{E2}}} - \mathbf{T_{0mP1_{E1}}})}{\mathbf{\Delta t_0}}, \quad (19)$$

тобто в разі, якщо дохід від продажу товарів (послуг) клієнтам силами співробітника $\mathbf{P2_{E2}}$ буде більшим за суму: $(\sum_{g=1}^{G} \mathbf{Z}_{\mathbf{E2},g}^{\mathbf{P1_{E2}}} + \mathbf{Z}_{\mathbf{recrE2}}^{\mathbf{P2_{E2}}})$ — загальних витрат на рекрутинг і на утримання цього співробітника $\mathbf{P2_{E2}}$ та на виконання ним відповідних функцій у компанії **E2**, а також $[\frac{\mathbf{S_0} * б_0 * (\mathbf{T_{0mP1_{E2}}} - \mathbf{T_{0mP1_{E1}}})}{\mathbf{\Delta t_0}}]$ — загальні втрати компанії **E2** від неотриманого доходу, що виникають від нездійсненого продажу товарів (послуг) клієнтам силами співробітника $\mathbf{P1_{E2}}$ за рахунок зменшення ним часу на цей продаж на величину $(\mathbf{T_{0mP1_{E2}}} - \mathbf{T_{0mP1_{E1}}})$, що була витрачена цим співробітником $\mathbf{P1_{E2}}$ на виконання функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії **E2**, у тому числі функцій управління та обліку витрат цього підприємства.

Іншими словами, прийняття на роботу в компанію додаткового спеціаліста $\mathbf{P2_{E2}}$, відповідального за виконання частини групи функції $\mathbf{S_{E2}}$ продажів товарів (послуг) клієнтам підприємства **E2**, є виправданим ($\mathbf{P_{E2}} > \mathbf{P_{E1}}$) тільки в разі, якщо дохід підприємства від діяльності цього спеціаліста буде більшим, ніж прямі фінансові витрати та непрямі фінансові втрати на рекрутинг, утримання й забезпечення його діяльності в компанії. Виконання нерівності (19) у

подальшому будемо вважати **першою граничною передумовою рекрутингу персоналу** — передумовою розширення кількості фахівців компанії за рахунок прийняття на роботу додаткових «дохідних» спеціалістів, зокрема спеціалістів із продажу товарів (послуг) клієнтам.

В. Прибуток компанії **Е3** буде більшим за прибуток компанії **Е1** у разі виконання такої нерівності:

$$\sum_{g=1}^{G} Z_{E3,g}^{P2_{E3}} + Z_{recrE3}^{P2_{E3}} < \frac{S_0 * б_0 * (T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}})}{\Delta t_0}, \quad (20)$$

тобто в разі, якщо загальні витрати ($\sum_{g=1}^{G} Z_{E3,g}^{P2_{E3}} + Z_{recrE3}^{P2_{E3}}$) на рекрутинг, утримання та виконання співробітником $P2_{E3}$ відповідних функцій у компанії **Е3** будуть меншими за отриманий силами співробітника $P1_{E3}$ додатковий дохід ($\frac{S_0 * б_0 * (T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}})}{\Delta t_0}$), що виникає від збільшення на величину ($T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}}$) часу продажу співробітником $P1_{E3}$ товарів (послуг) клієнтам за рахунок передання цим співробітником на виконання співробітнику $P2_{E3}$ частини функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії **Е3**, зокрема функцій з обліку витрат цього підприємства.

Іншими словами, прийняття на роботу в компанію додаткового спеціаліста $P2_{E3}$, відповідального за виконання частини групи функцій NS_{E3}, що напряму не пов'язані з продажами продукції підприємства **Е3** (наприклад, ведення обліку витрат компанії), є виправданим ($P_{E3} > P_{E1}$) тільки в разі, якщо витрати на рекрутинг, утримання й забезпечення діяльності цього спеціаліста будуть меншими, ніж додатковий дохід, який у цьому випадку буде отриманий спеціалістом $P1_{E3}$ за рахунок зменшення ним часу на виконання функцій, що переймає на себе фахівець $P2_{E3}$, а відповідно збільшення часу на продаж товарів (послуг) клієнтам. Виконання нерівності (20) у подальшому будемо вважати **другою граничною передумовою рекрутингу персоналу** — передумовою розширення кількості фахівців компанії за рахунок прийняття на роботу додаткових «недохідних» спеціалістів, які не відповідають за продаж товарів (послуг) клієнтам.

Визначені першу і другу граничні передумови рекрутингу персоналу слід уважати базисними, але далеко не єдиними умовами доцільності здійснення пошуку та підбору спеціалістів різних фахових «дохідних» і «недохідних» спеціальностей. Повний змістовний перелік умов доцільності проведення рекрутингу висококваліфікованих працівників (робітників) містить у своєму складі фінансово-економічну та методологічну групи умов (вимог, аспектів). Змістовний аналіз складових групи методологічних аспектів (вимог) організації пошуку та добору персоналу буде проведений нижче, у розділі 2

(див. п. 2.1). Далі зупинимося на більш детальному розгляді групи фінансово-економічних умов рекрутингу спеціалістів.

На підставі детального аналізу наведених рівнянь (13)–(18) та нерівностей (19) і (20) додатково, крім вже обґрунтованих вимог (а саме першої та другої граничних передумов) пошуку та підбору фахівців, до групи фінансово-економічних вимог рекрутингу персоналу слід віднести такі вимоги (умови):

1. Фінансово-економічна вимога 1 пошуку та підбору спеціалістів із визначено високими (прийнятними) показниками рівнів професійності. Фінансово-економічне обґрунтування необхідності високого рівня професійності потрібного персоналу достатньо наочно може бути проілюстроване на прикладі вже наведених моделей компаній **E1**, **E2** і **E3**. Як однозначно випливає з рівнянь (13)–(15), показники доходів $\mathbf{D}_{\mathbf{E1}}^{\mathbf{P1_{E1}}}$, $\mathbf{D}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P1_{E2}+P2_{E2}}}$ і $\mathbf{D}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1_{E3}}}$ цих компаній, а відповідно їхні показники (9)–(11) прибутків $\mathbf{P_{E1}}$, $\mathbf{P_{E2}}$ і $\mathbf{P_{E3}}$ будуть тим більшими:

- чим більшими будуть середні коефіцієнти $б_0$ (а саме $б_{0P1_{E1}}$, $б_{0P1_{E2}}$, $б_{0P2_{E2}}$ і $б_{0P1_{E3}}$) успішного продажу товарів (послуг) клієнтам відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$;
- чим меншими будуть середні часи $\Delta\mathbf{t_0}$ (а саме $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E1}}$, $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E2}}$, $\Delta\mathbf{t}_{0P2_{E2}}$ і $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E3}}$) на здійснення продажів товарів (послуг) відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ одному клієнту;
- чим більшими будуть середні загальні проміжки часу $\mathbf{T_{0P}}$ (а саме $\mathbf{T}_{0P1_{E1}}$, $\mathbf{T}_{0P1_{E2}}$, $\mathbf{T}_{0P2_{E2}}$ і $\mathbf{T}_{0P1_{E3}}$), протягом яких відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ здійснюються продажі товарів (послуг) клієнтам, що досягається за рахунок зменшення середніх робочих часів $\mathbf{T_{0mP}}$ (а саме $\mathbf{T}_{0mP1_{E1}}$, $\mathbf{T}_{0mP1_{E2}}$, $\mathbf{T}_{0mP2_{E2}}$ і $\mathbf{T}_{0mP1_{E3}}$), протягом яких відповідно спеціалістами $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ здійснюються виконання функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії.

Зазначені середні коефіцієнти продажів $б_{0P1_{E1}}$, $б_{0P1_{E2}}$, $б_{0P2_{E2}}$ і $б_{0P1_{E3}}$, середні часи продажів $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E1}}$, $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E2}}$, $\Delta\mathbf{t}_{0P2_{E2}}$ і $\Delta\mathbf{t}_{0P1_{E3}}$ та середні робочі «недохідні» часи $\mathbf{T}_{0mP1_{E1}}$, $\mathbf{T}_{0mP1_{E2}}$, $\mathbf{T}_{0mP2_{E2}}$ і $\mathbf{T}_{0mP1_{E3}}$ є фактичними показниками, що характеризують рівень професійності спеціалістів $\mathbf{P1_{E1}}$, $\mathbf{P1_{E2}}$, $\mathbf{P2_{E2}}$ і $\mathbf{P1_{E3}}$ компаній **E1**, **E2** і **E3** в їхньому фаховому вмінні ($б_0$) здійснювати якомога більше продажів товарів (послуг) клієнтам за менший проміжок часу ($\Delta\mathbf{t_0}$) за якомога меншими витратами часу ($\mathbf{T_{0mP}}$) на виконання «недохідних» функцій. Водночас різницю середніх робочих «недохідних» часів ($\mathbf{T}_{0mP1_{E1}} - \mathbf{T}_{0mP1_{E3}}$), що наведена в (20), слід також розглядати як фактичний професійний показник співробітника $\mathbf{P2_{E3}}$ в його вмінні

зменшити час $\mathbf{T_{0mP1_{E3}}}$ співробітника $\mathbf{P1_{E3}}$ у порівнянні із часом $\mathbf{T_{0mP1_{E1}}}$ співробітника $\mathbf{P1_{E1}}$ на виконання «недохідних» функцій компанії **E3**.

При цьому, як уже зазначалося вище, розглядаючи моделі компаній **E2** і **E3** як варіанти розвитку моделі компанії **E1**, коли до складу підприємства до вже існуючого одного фахівця $\mathbf{P1_{E1}}$ повинен додатися (рекрутуватися) ще один додатковий фахівець (або $\mathbf{P2_{E2}}$ як спеціаліст із продажів для моделі компанії **E2**, або $\mathbf{P2_{E3}}$ як головний бухгалтер для моделі компанії **E3**), стає очевидним, що фінансово-економічною вимогою для рекрутингу спеціаліста з продажів $\mathbf{P2_{E2}}$ для компанії **E2** є обов'язкова наявність у нього достатнього рівня професійних показників $б_{\mathbf{0P2_{E2}}}$, $\Delta\mathbf{t_{0P2_{E2}}}$ і $\mathbf{T_{0mP2_{E2}}}$, а для рекрутингу головного бухгалтера $\mathbf{P2_{E3}}$ для компанії **E3** — достатнього рівня професійного показника ($\mathbf{T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}}}$). Конкретизація рівня достатності професійних показників є обов'язковою передумовою здійснення рекрутингу персоналу взагалі та вказаних спеціаліста з продажу й головного бухгалтера зокрема. Визначення рівня достатності професійних показників нового персоналу на практиці обумовлюється щонайменше двома принциповими обмеженнями:

- обмеженням рівня професійності знизу — обмеження мінімально допустимих рівнів професійності нового персоналу або обмеження в рекрутингу низькопрофесійного персоналу, яке визначає ті мінімально граничні значення професійних показників нового персоналу, зокрема граничні значення $б_{\mathbf{0P2_{E2}min}}$, $\Delta\mathbf{t_{0P2_{E2}max}}$ і $\mathbf{T_{0mP2_{E2}max}}$, а також граничне значення $(\mathbf{T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}}})_{\mathbf{max}}$, за наявності яких однозначно буде забезпечене хоч мінімальне, але все ж таки збільшення результативності діяльності компанії, зокрема, буде забезпечене виконання нерівностей (12) за обов'язкової умови неперевищення підприємством допустимих витрат на рекрутинг й утримання цього нового персоналу та на виконання ним відповідних функцій;
- обмеження рівня професійності зверху — обмеження максимально допустимих рівнів професійності нового персоналу або обмеження в рекрутингу високовитратного персоналу, яке визначає ті граничні значення професійних показників персоналу, зокрема граничні значення $б_{\mathbf{0P2_{E2}max}}$, $\Delta\mathbf{t_{0P2_{E2}min}}$ і $\mathbf{T_{0mP2_{E2}min}}$, а також граничне значення $(\mathbf{T_{0mP1_{E1}} - T_{0mP1_{E3}}})_{\mathbf{min}}$, за наявності яких неможливо забезпечити збільшення результативності діяльності компанії, зокрема виконання нерівностей (12) у зв'язку з перевищенням допустимих витрат підприємства на рекрутинг й утримання цього нового персоналу та на виконання ним відповідних функцій.

Указані обмеження встановлюють границі рекрутингу не-

ефективного для компанії нового персоналу, тобто персоналу, прийняття на роботу якого не приведе до збільшення результативності компанії, як то пошук і підбір низьковитратного, але одночасно неприйнятно низькопрофесійного персоналу (зазначене обмеження професійності знизу), або рекрутинг високопрофесійних, але при цьому невиправдано високовитратних фахівців (зазначене обмеження професійності зверху).

Ураховуючи проаналізовані обмеження рівнів професійності, безперечною фінансово-економічною передумовою рекрутингу нового персоналу залишається вимога максимізації результативності компанії за рахунок максимальної достатності професійних показників рекрутованого персоналу — показники професійності нового персоналу повинні мати такий рівень, який відповідатиме максимальному значенню результативності підприємства.

2. Фінансово-економічна вимога 2 пошуку та підбору спеціалістів із визначено прийнятними (незавищеними, оптимальними, низькими) витратами на рекрутинг й утримання цих фахівців та виконання ними відповідних функцій у компанії. Фінансово-економічне обґрунтування необхідності прийнятних витрат також достатньо наочно може бути проілюстроване на прикладі вже наведених моделей компаній **E1**, **E2** і **E3**. Як однозначно випливає з рівнянь (16)–(18), показники витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{E1}}^{\mathbf{P1}_{\mathbf{E1}}}$, $\mathbf{Z}_{\mathbf{E2}}^{\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{E3}}^{\mathbf{P1}_{\mathbf{E3}}+\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}}$ цих компаній будуть тим меншими, а відповідно показники (9)–(11) прибутків $\mathbf{P}_{\mathbf{E1}}$, $\mathbf{P}_{\mathbf{E2}}$ і $\mathbf{P}_{\mathbf{E3}}$ будуть тим більшими:

- чим меншою буде кожна із середніх g-х витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0g}}^{\mathbf{P}}$ (а саме $\mathbf{Z}_{\mathbf{E1,g}}^{\mathbf{P1}_{\mathbf{E1}}}$, $\mathbf{Z}_{\mathbf{E2,g}}^{\mathbf{P1}_{\mathbf{E2}}}$, $\mathbf{Z}_{\mathbf{E2,g}}^{\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}}$, $\mathbf{Z}_{\mathbf{E3,g}}^{\mathbf{P1}_{\mathbf{E3}}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{E3,g}}^{\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}}$) на утримання відповідно співробітників $\mathbf{P1}_{\mathbf{E1}}$, $\mathbf{P1}_{\mathbf{E2}}$, $\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}$, $\mathbf{P1}_{\mathbf{E3}}$ і $\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}$ та на виконання ними відповідних функцій у компанії;
- чим меншими будуть витрати підприємства $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{P}}$ (а саме $\mathbf{Z}_{\mathbf{recrE2}}^{\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{recrE3}}^{\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}}$) на здійснення пошуку та підбору (рекрутингу) відповідно співробітників $\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}$ і $\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}$.

З огляду на це, фінансово-економічною вимогою рекрутингу нового персоналу, зокрема спеціаліста з продажів $\mathbf{P2}_{\mathbf{E2}}$ для компанії **E2** і головного бухгалтера $\mathbf{P2}_{\mathbf{E3}}$ для компанії **E3** є обов'язковість оптимізації показників $\mathbf{Z}_{\mathbf{0g}}^{\mathbf{P}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{P}}$, чим саме й буде забезпечуватися прийнятний рівень витрат на рекрутинг, утримання та виконання рекрутованими фахівцями відповідних функцій у компанії. Конкретизація рівня прийнятності зазначених витрат є обов'язковою передумовою здійснення рекрутингу персоналу взагалі та вказаних спеціаліста з продажу й головного бухгалтера зокрема. Визначення рівня прийнятності показників витрат на новий персонал на практиці

також обумовлюється, як правило, двома принциповими обмеженнями:

- обмеженням рівня витрат зверху — обмеження максимально допустимих рівнів витрат на рекрутинг, утримання та виконання рекрутованими фахівцями відповідних функцій у компанії, яке визначає ті максимально граничні значення показників витрат на новий персонал, зокрема граничні значення $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E2}}}_{\mathbf{E2,gmax}}$, $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E3}}}_{\mathbf{E3,gmax}}$, $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E2}}}_{\mathbf{recrE2max}}$ і $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E3}}}_{\mathbf{recrE3max}}$, при неперевищенні яких однозначно буде забезпечене хоч мінімальне, але все ж таки збільшення результативності діяльності компанії, зокрема буде забезпечене виконання нерівностей (12) за обов'язкової умови наявності в рекрутованого персоналу достатнього рівня професійних показників;

- обмеження рівня витрат знизу — обмеження мінімально допустимих рівнів витрат на рекрутинг, утримання та виконання рекрутованими фахівцями відповідних функцій у компанії, яке визначає ті мінімально граничні значення показників витрат на новий персонал, зокрема граничні значення $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E2}}}_{\mathbf{E2,gmin}}$, $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E3}}}_{\mathbf{E3,gmin}}$, $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E2}}}_{\mathbf{recrE2min}}$ і $\mathbf{Z}^{\mathbf{P2_{E3}}}_{\mathbf{recrE3min}}$, при неперевищенні яких неможливо забезпечити пошук та підбір персоналу з мінімально достатнім рівнем професійних показників, а відповідно неможливо досягти збільшення результативності діяльності компанії, зокрема виконання нерівностей (12).

Вказані обмеження встановлюють межі неефективних витрат на рекрутинг, утримання та виконання рекрутованими фахівцями відповідних функцій у компанії, тобто витрат, які не приведуть до збільшення результативності підприємства, або в разі перевищення рівня витрат на новий персонал будь-якого, навіть найвищого рівня професійності (зазначені обмеження витрат зверху), або в разі недостатнього рівня витрат на пошук і добір спеціалістів із достатнім рівнем професійності (зазначені обмеження витрат знизу).

Ураховуючи проаналізовані обмеження рівнів витрат, безперечною фінансово-економічною передумовою рекрутингу нового персоналу залишається вимога максимізації результативності компанії завдяки прийнятності (незавищеної оптимальності) витрат на рекрутинг, утримання та виконання рекрутованими фахівцями відповідних функцій у компанії — показники витрат на новий персонал повинні мати такий рівень, який відповідатиме максимальному значенню результативності підприємства.

Наведені фінансово-економічні вимоги 1 і 2 (щодо рекрутингу спеціалістів відповідно з визначено високими показниками рівнів їхньої професійності та з визначено прийнятними витратами на їх рекрутинг, утримання та виконання ними відповідних функцій у

компанії) разом з обґрунтованими першою та другою граничними передумовами пошуку та підбору фахівців становлять єдину групу вимог — об'єднаних фінансово-економічних вимог щодо рекрутингу персоналу.

На підставі раніше продемонстрованої схожості підприємств різної структурної складності (схожості в поділі персоналу на три відповідні групи за ознакою виконання або невиконання персоналом цільової функції щодо збільшення доходу компанії) справедливо стверджувати, що єдина група фінансово-економічних вимог щодо рекрутингу персоналу у своїх діях є валідною як для підприємств спрощеної структури, так і для компаній із високоскладною структурою побудови.

Таким чином, кожна сучасна компанія незалежно від сфери діяльності, складності організаційної форми, національної приналежності тощо, під час планування та безпосереднього здійснення пошуку та підбору нових співробітників за будь-яких раціональних обставин зобов'язана дотримуватися виконання **об'єднаних фінансово-економічних вимог щодо рекрутингу персоналу**, а саме:

- збільшення кількості персоналу підприємства завдяки прийняттю на роботу «дохідних» спеціалістів, відповідальних за виконання цільової «дохідної» функції, тобто збільшення доходу компанії, слід уважати доцільним тільки тоді, коли дохід підприємства від діяльності кожного із цих «дохідних» спеціалістів буде більшим, ніж прямі фінансові витрати та непрямі фінансові втрати на рекрутинг, утримання й забезпечення їх діяльності в компанії (**перша гранична передумова рекрутингу персоналу**);

- збільшення кількості персоналу підприємства завдяки прийняттю на роботу «недохідних» спеціалістів, відповідальних за виконання цільових «недохідних» функцій, що не пов'язані зі збільшенням доходу компанії, слід уважати доцільним тільки тоді, коли витрати на утримання й забезпечення діяльності кожного із цих «недохідних» спеціалістів будуть меншими, ніж додатковий дохід, який у цьому випадку буде отриманий «дохідними» фахівцями шляхом збільшення часу на виконання ними «дохідних функцій», тим самим зменшуючи час на виконання ними «недохідних» функцій, що будуть передані для виконання «недохідним» спеціалістам (**друга гранична передумова рекрутингу персоналу**);

- збільшення кількості персоналу підприємства завдяки прийняттю на роботу «дохідних» та/або «недохідних» спеціалістів для виконання ними відповідно «дохідних» і «недохідних» функцій компанії слід уважати доцільним тільки в разі наявності в кожного із цих спеціалістів максимально достатнього рівня відповідних професійних показників, які гарантують максимізацію результативності

діяльності компанії (**фінансово-економічна вимога 1 рекрутингу персоналу**);

- збільшення кількості персоналу підприємства за рахунок прийняття на роботу «дохідних» та/або «недохідних» спеціалістів слід уважати доцільним тільки в разі забезпечення мінімальної прийнятності витрат на рекрутинг, утримання та виконання цими спеціалістами переданих їм «дохідних» і «недохідних» функцій, що гарантує максимізацію результативності діяльності компанії (**фінансово-економічна вимога 2 рекрутингу персоналу**).

Слід зазначити, що наведені об'єднані фінансово-економічні вимоги щодо рекрутингу персоналу є тісно взаємопов'язаними. Фактично неможливо, не виконавши хоча б одну з наведених вимог, виконати в повному обсязі всі інші вимоги.

Водночас важливо підкреслити глибоку пов'язаність суті об'єднаних фінансово-економічних вимог із суттю обґрунтування умов досягнення раніше згаданої гармонійності суперечностей (в їх єдності та антагонізмі), що міститься в рекрутингу спеціалістів — збільшення результативності діяльності підприємства завдяки залученню для роботи в компанію нових висококваліфікованих працівників за обов'язковості збільшення витрат на пошук, підбір та утримання такого персоналу, а також на виконання ним відведених функцій. Суть цього обґрунтування гармонійності зазначеної суперечності «результативність — витрати» під час здійснення рекрутингу спеціалістів, за умови дотримання суті об'єднаних фінансово-економічних вимог, полягає в тому, що неможливо досягти постійного збільшення результативності компанії без розширення кількості особового складу підприємства, а відповідно без збільшення витрат компанії на рекрутинг, утримання й виконання визначених функцій рекрутованим персоналом. Іншими словами, обґрунтовані вище витрати на рекрутинг персоналу є гармонійною базисною передумовою збільшення результативності компанії.

Додатково слід звернути увагу, що визначені об'єднані фінансово-економічні вимоги рекрутингу персоналу також становлять основу обґрунтування мети пошуку та підбору спеціалістів, яка, як було зазначено вище (3), має бути спрямована на максимізацію ефективності (результативності) діяльності компанії $\mathbf{R_{company}}$ через максимізацію ефективності (результативності) рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$ Тому в стислому розумінні рекрутинг персоналу слід уважати обґрунтовано рентабельним (доцільним) у разі повного виконання всіх об'єднаних фінансово-економічних вимог щодо пошуку та добору фахівців.

Стислим визначенням доцільності рекрутингу закінчується ана-

ліз фінансово-економічних аспектів пошуку та підбору спеціалістів (п. 1.4), а разом із раніше розглянутими основними поняттями й формулюваннями рекрутингу та його основними видами, способами та методиками (п. 1.1), основними критеріями результативності (ефективності) пошуку та підбору фахівців (п. 1.2) й основними часовими фазами рекрутингу спеціалістів (п. 1.3) завершується розгляд основ пошуку та підбору (рекрутингу) персоналу (розд. 1).

Далі на підставі визначених основних понять, фінансово-економічних аспектів і критеріїв результативності рекрутингу персоналу здійснимо більш детальний аналіз його безпосередніх основних технологій реалізації з урахуванням усіх особливостей наведених видів, способів, методик і часових фаз пошуку та підбору персоналу.

Розділ 2.
Основні технології пошуку та підбору персоналу

Під визначенням технології [7] у подальшому будемо розуміти послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь. Виходячи із цього, а також приймаючи рекрутинг персоналу як процес виробництва відповідного виду діяльності, технологію пошуку та підбору персоналу будемо тлумачити як певну часову черговість етапів (послідовність) процесу здійснення рекрутингу персоналу в тому професійному розумінні, що був визначений раніше в п. 1.1. За базис зазначеної часової черговості етапів, а відповідно за базис процесу здійснення рекрутингу фахівців будемо використовувати раніше розглянуті основні часові фази процедур пошуку та підбору спеціалістів: первинну фазу А, або фазу пошуку персоналу; вторинну фазу В, або фазу відбору фахівців, і заключну фазу С, або фазу прийняття співробітників на роботу в компанію (див. рис. 6). Як уже раніше підкреслювалося, зазначені фази, а також кожна з їхніх складових охоплені системою щільних взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків. Більш детально розглянемо технологію реалізації кожної часової фази А, В і С як частин єдиного технологічного процесу рекрутингу фахівців. Звісно, що цей детальний аналіз розпочнемо з фази А пошуку персоналу.

2.1. Технологія пошуку персоналу

Як уже зазначалося в пп. 1.3.1, під основною метою (завданням) первинної фази А рекрутингу спеціалістів будемо розуміти ефективну, що спрямована на досягнення визначених показників результативності компанії (див. п. 1.2), організацію пошуку (шукання, розшукування) необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, під час якої повинні бути чітко визначені та досягнуті, зокрема, реальна потреба в нових співробітниках, вимоги до потрібного персоналу та умови його роботи, місця пошуку кандидатів, необхідні ресурси (фінансові, часові, технічні тощо) для здійснення пошуку спеціалістів, способи та види рекрутингу необхідних співробітників, зміст запланованої для доведення розшукуваним фахівцям інформації, методики пошуку персоналу, процедури збирання інформації про спеціалістів, пошук яких здійснюється, і т. ін. Уважно проаналізуємо технологічну сутність кожної із шістнадцяти (А1–А16) визначених у пп. 1.3.1 складових первинної фази А рекрутингу персоналу.

2.1.1. Технологічна сутність складової А1 визначення необхідно-

ті пошуку та підбору нових співробітників з окресленням переліку та змісту їхніх обов'язків

Зрозуміло, що складова А1 визначення необхідності рекрутингу нового персоналу, включаючи окреслення переліку та змісту його функціональних обов'язків і завдань на визначених для нього посадах у визначених підрозділах підприємства, є наріжним каменем усієї конструкції з пошуку та підбору нових співробітників компанії роботодавця. Від чіткості цього визначення значною мірою залежить кінцева результативність рекрутингу фахівців. Як уже було зазначено вище, у пп. 1.3.1 складова А1 умовно належить до складу групи АІ об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього пошуку персоналу (див. рис. 7). Виконання складової А1, як правило, ставиться в обов'язки відповідних менеджерів компанії, у прямому підпорядкуванні яких мають перебувати заплановані до рекрутингу нові співробітники. Залучення до участі в реалізації складової А1 внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів на практиці відбувається вкрай рідко.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А1 слід уважати однозначне й обґрунтоване рішення про необхідність (або про відсутність такої необхідності) прийняття на роботу в компанію додаткової кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових фахівців на визначені для них посади у визначені підрозділи підприємства, а також про перелік і зміст посадових функцій і завдань $\mathbf{F}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ для такого персоналу, та про допустимий час $\mathbf{T}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на його рекрутинг.

Досягнення зазначеної ключової мети, у першу чергу, повинне базуватися на обов'язковому глибокому та точному фінансово-економічному обґрунтуванні (див. п. 1.4) доцільності прийняття на роботу в компанію кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

Зазначене фінансово-економічне обґрунтування повинне проводитися з обов'язковим урахуванням причин виникнення потреби в новому персоналі. Здебільшого питання щодо необхідності прийняття на роботу нових фахівців виникає з таких двох основних причин:

1. Необхідність заміни на тих чи інших посадах у тих чи інших підрозділах компанії роботодавця тих чи інших спеціалістів, які через різного роду обставини залишили або планують залишити підприємство, чи яких із різного роду обставин звільнили або планують звільнити з компанії. При цьому такий «замінний» рекрутинг персоналу зі зрозумілих причин не приводить і за визначенням не має привести до збільшення загальної чисельності особового складу компанії.

2. Необхідність прийняття на роботу на ті чи інші посади до тих чи інших підрозділів організації нових додаткових співробітників, що здебільшого обумовлюється зростанням обсягу тих чи інших функцій, будь-то функції $\mathbf{S_E}$ або функції $\mathbf{NS_E}$, що безпосередньо відповідно пов'язані або не пов'язані зі збільшенням доходу. Безперечно, що такий «зростаючий» рекрутинг має привести до збільшення загальної кількості персоналу компанії за рахунок збільшення відповідних груп «дохідних», «недохідних» або «дохідно-недохідних» співробітників.

Структурно складова А1, включаючи проведення фінансово-економічного обґрунтування «замінного» або «зростаючого» рекрутингу персоналу здебільшого являє собою послідовність наступних шести кроків (див. рис. 12) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками в середині складової А1, а також із наступною складовою А2.

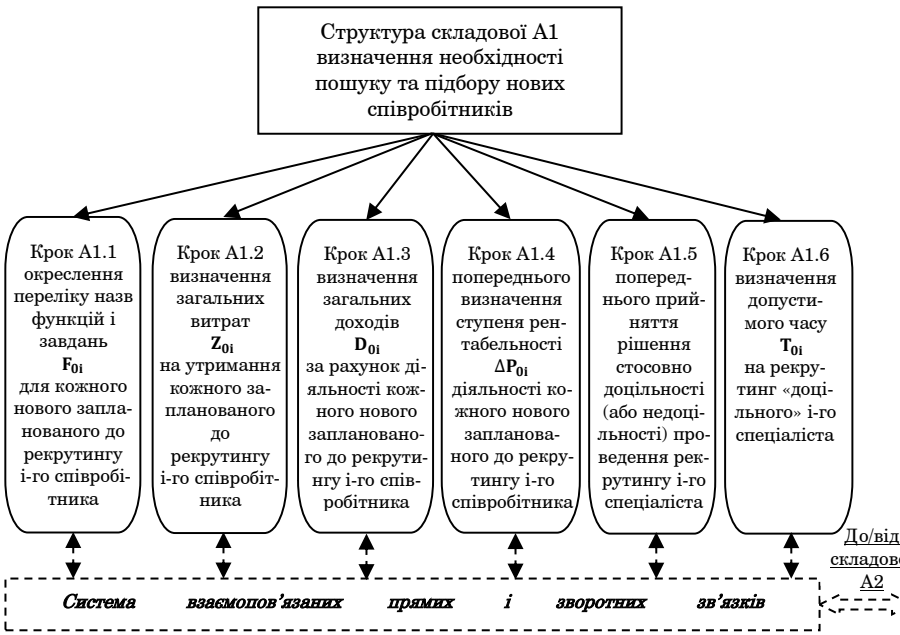


Рис. 12. Структура складової А1 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення необхідності пошуку та підбору нових співробітників

Перед детальним аналізом кожного з визначених шести кроків складової А1 первинної фази А рекрутингу персоналу підкреслимо

особливу значущість саме безпомилкового визначення необхідності рекрутингу, а відповідно подальшу необхідність безпомилкової постановки завдання на проведення пошуку та добору персоналу. Зрозуміло, що передумовою мінімізації помилок під час визначення необхідності рекрутингу персоналу має бути наявність у відповідних менеджерів компанії роботодавця знань стосовно структури таких можливих *систематичних та випадкових помилок**. Однією з базових помилок роботодавців під час рекрутингу нових співробітників серед зазначених систематичних та випадкових помилок є так звана «постановочна» помилка, що, як одна зі складових, разом з «інформаційною» помилкою структурно входить до групи систематичних помилок й обумовлена неточністю визначення роботодавцем (а найчастіше, непродуманістю або неповною продуманістю) тих завдань, обов'язків і функцій, які будуть стояти перед запланованими для наймання новими співробітниками, що в підсумку може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців. Зміст «постановочної» помилки, як правило, полягає в тому, що роботодавець не має однозначного розуміння, кого шукає. Наявність розроблених роботодавцем функціональних обов'язків (посадових інструкцій) на вакантні робочі місця (посади) на практиці не завжди є правилом для всіх роботодавців. Нерідко, коли роботодавці, ставлячи завдання щодо пошуку співробітника, описують його посадові обов'язки та відповідальності досить нечітко, не конкретно, як то кажуть, за уявою (на підсвідомому відчутті). Такий підсвідомий образ потенційного співробітника часто має абсолютно суперечливий характер. При цьому вимоги до таких уявних фахівців можуть уточнюватися як у процесі рекрутингу спеціалістів, так і вже після прийняття нових співробітників на роботу.

Для уникнення «постановочної» помилки роботодавець мусить обов'язково чітко визначати потребу в нових співробітниках і продумано формулювати завдання щодо їх пошуку й підбору. Зрозуміло, що постановку завдання треба здійснювати перед початком безпосереднього пошуку персоналу. Для цього відповідні представники роботодавця мають знайти час, щоб чітко й однозначно визначити перелік функціональних завдань, які стоятимуть перед майбутніми співробітниками.

** Усі помилки роботодавців у прийнятті нових співробітників на роботу умовно можна поділити на дві основні групи — випадкові та систематичні [15].*

Випадкові помилки, як правило, викликані тими чи іншими непорозуміннями, зустрічаються зрідка й не мають такого вирішального значення, як систематичні, які проаналізуємо більш ретельно.

Група систематичних помилок у прийнятті нового співробітника на

роботу, як правило, включає дві основні помилки:

1. Помилка в постановці завдання щодо рекрутингу персоналу («постановочна» помилка), що викликана неточністю визначення роботодавцем тих завдань, обов'язків і функцій, які будуть стояти перед запланованими для наймання новими співробітниками. Змістовну сутність «постановочної» помилки вже розглянуто вище.

2. Помилка, що викликана неповнотою наданої (отриманої) інформації про претендентів на відповідні посади роботодавців («інформаційна» помилка). Ця помилка є найбільш вагомою в групі систематичних помилок у прийнятті співробітника на роботу. «Інформаційна» помилка, у свою чергу, містить чотири основні складові:

– А-складова — «вхідна» помилка. На жаль, багато роботодавців далеко не завжди однозначно для самих себе визначають, а отже, і не прагнуть отримати перелік тих вхідних (формальних) знань про кандидата, на підставі яких ухвалюватимуть рішення про його прийняття на роботу на конкретну посаду. Причому роботодавець не одержує інформації не тому, що йому її не надають, а тому, що часто й не знає, що саме має з'ясувати про кандидата. Найчастіше роботодавець просто уточнює моменти з професійної діяльності, освіти тощо, які описані в резюме або анкеті кандидатів. Переважно збирання знань про кандидатів у таких роботодавців полягає або в отриманні тільки резюме претендентів (часто складених не кращим чином), або в заповненні ними простої й формальної анкети, розробленої роботодавцем. Прийняття співробітників у таких випадках здійснюється за принципом: «Начебто, непоганий. Давай спробуємо». А чому непоганий — не зрозуміло. А потім виявляється, що отримали не того, кого хотіли. Іде болісне звільнення, втрата часу й т. ін. А причина проста — нестача інформації, яка просто не була затребувана на етапі відбору претендентів. Відповідальні роботодавці підходять до формування переліку та збирання знань про кандидата значно серйозніше, готуючи спеціальні опитувальні листи й проводячи спеціальні професійні тестування. Помилки в доборі кандидатів за такого відповідального підходу значно менші.

– В-складова — «рекомендаційна» помилка. Критерієм істини, як відомо, є практика. Дізнатися про практичну діяльність здобувача до початку його роботи в новій компанії можна, зібравши відгуки (рекомендації) про нього з попередніх місць реалізації ним професійної діяльності. Роботодавці не часто вимагають від претендентів рекомендацій (письмових або усних) від керівників кандидата з попередніх місць роботи. Без сумніву, отримати відкриті

рекомендації про працівника з його поточного місця роботи не завжди можливо через різні причини. Зокрема, здобувач здебільшого не ризикне до влаштування в нову компанію оголосити діючому керівництву про намір змінити місце роботи, а отже, і не зможе отримати необхідних рекомендацій. Водночас здобувач може скористатися рекомендаціями осіб, які, хоч і не працюють зі здобувачем в одній компанії (наприклад, клієнти, колеги з інших підприємств), проте добре знайомі з його професійною діяльністю як за місцем поточної роботи, так і попередньої діяльності. Досвід підказує, що рекомендації колишніх співробітників, клієнтів, а також просто знайомих і друзів, пов'язаних зі здобувачем професійною діяльністю, досить точно характеризують ділові та морально-психологічні якості претендента. Переважно рекомендувач намагається максимально об'єктивно (неупереджено) описати якості рекомендованого. З рекомендацій можна досить чітко визначити, які завдання рекомендованому вдавалося розв'язувати краще, а які ліпше йому не ставити.

– *C-складова — «тестова» помилка, яку доцільно розглядати в сукупності двох частин — «професійної тестової помилки» та «психологічної тестової помилки». Роботодавці відносно не часто використовують професійне тестування претендентів на вакантні посади, чим фактично відмовляються від визначення їхнього реального поточного рівня професійної підготовленості. Одночасно роботодавці вкрай рідко використовують і психологічне тестування кандидатів на роботу. Відмовитися від психологічного тестування — значить, не мати повної інформації про морально-психологічні особливості здобувачів. Помилкою є сподіватися на те, що можна самостійно повно й точно визначити професійні, поведінкові, психологічні та інші характеристики здобувачів під час простої співбесіди з ними. Не кожен гуру професії, так само як не кожен психолог (не кажучи вже про непрофесіоналів у психології) зможе під час нетривалого інтерв'ю визначити професійно-поведінково-психологічні особливості кандидатів. Для цього існують відповідні системи тестів. Практика підбору персоналу неодноразово підтверджувала спроможність високоякісних професійних і психологічних тестів передбачити поведінку нового співробітника в компанії.*

– *D-складова — «помилка успішності», яка виникає у зв'язку з тим, що роботодавець не враховує важливості «аксіоми збереження успішності». Практика підбору персоналу показує, що неуспішна діяльність спеціаліста в тій чи іншій компанії, як правило (але, на щастя, не завжди!), повторюється й у іншій, і навпаки. Успішний фахівець сьогодні — прогнозовано успішний і завтра. Позбутися особистої неуспішності фахівцеві дуже складно, це потребує*

величезного напруження сил. Спеціаліст може повністю відповідати формальним вимогам, висуненим роботодавцем (мати необхідний досвід, обіймати відповідні посади тощо), однак за кілька місяців після прийняття на роботу до нової компанії показати свою неспроможність. Особливо швидко й помітно це виявляється у фахівців із продажу (від комерційного представника до генерального директора). Причина досить проста — фахівець є «хронічно неуспішним», і цю неуспішність не було виявлено під час його наймання. Відрізнити успішного фахівця від невдахи можна, уважно вивчивши результати його попередньої професійної діяльності. Зокрема, однією з характерних рис послужного списку неуспішних спеціалістів є досить часта зміна ними роботи (2–3 рази на рік). Хоча, знову-таки, є винятки із зазначеного правила. Рекомендація роботодавцям щодо уникнення «помилки успішності» дуже проста — приймайте в компанію тільки успішних фахівців.

Узагальнено можливо припустити, що при прийнятті значення $\boldsymbol{R_{Specialist}^{Max}}$ *як максимального усередненого (усередненого за рік) ринкового значення показниками результативності спеціаліста за відповідними фахом, посадою, віком тощо, до категорії високоуспішних фахівців можуть бути зараховані такі фахівці, особисті показники результативності* $\boldsymbol{R_{Specialist}^{High\ Success}}$ *яких будуть відповідати нерівності* $\boldsymbol{R_{Specialist}^{High\ Success} \geq 0,75 * R_{Specialist}^{Max}}$. *Так само до категорії малоуспішних фахівців можуть бути зараховані такі фахівці, особисті показники результативності* $\boldsymbol{R_{Specialist}^{Low\ Success}}$ *яких будуть відповідати нерівності* $\boldsymbol{R_{Specialist}^{High\ Success} < 0,25 * R_{Specialist}^{Max}}$, *а до категорії середньоуспішних фахівців можуть бути зараховані такі фахівці, особисті показники результативності* $\boldsymbol{R_{Specialist}^{Middle\ Success}}$ *яких будуть відповідати нерівності* $\boldsymbol{0,25 * R_{Specialist}^{Max} \leq R_{Specialist}^{Middle\ Success} < 0,75 * R_{Specialist}^{Max}}$.

Усі чотири зазначені складові «інформаційної» помилки в їх практичному застосуванні будуть розглянуті нижче у відповідних розділах цієї книги.

Далі більш детально розглянемо кожний із визначених шести кроків складової А1 первинної фази А рекрутингу персоналу.

- **Крок А1.1 окреслення переліку назв посадових функцій і завдань** $\mathbf{F_{0i}}$ для кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника відповідно до визначених для них посад у визначених підрозділах компанії. За будь-яких раніше згаданих причин («замінних» або «зростаючих»), що приводять до необхідності рекрутингу персоналу на визначені посади у визначені підрозділи організації, найпершим кроком у подальшому рекрутингу персоналу завжди буде залишатися чітке й повне визначення переліку функціональ-

них обов'язків цього персоналу, що, у свою чергу, має передбачати однозначне окреслення переліку назв всіх без винятку складових цих професійних обов'язків, а саме:

- перелік назв основних професійних цілей (досягнень), до яких має прагнути новий відповідний працівник підприємства на визначеній посаді у складі визначеного підрозділу підприємства;
- перелік назв основних професійних завдань (проблем), які компанія має намір передати у вирішення своєму відповідному співробітнику під час його роботи на визначеній посаді у її визначеному підрозділі компанії;
- перелік назв основних професійних відповідальностей та знань, які повинен мати новий співробітник організації;
- перелік назв основних професійних показників (критеріїв), за якими буде оцінюватися новий фахівець.

Слід особливо підкреслити, що на етапі виконання кроку А1.1 повинні визначатися саме назви зазначених професійних цілей, завдань, відповідальності, знань і показників, які будуть стояти перед новими співробітниками або які ці співробітники повинні мати чи за якими вони мають оцінюватись. Також важливо, щоб, крім уже згаданого чіткого й повного визначення переліків зазначених назв, усі ці переліки одночасно не включали зайві (надмірні) назви професійних досягнень, завдань, відповідальності, знань чи критеріїв. Змістовне кількісне або якісне, але не надмірне наповнення відповідних назв складових професійних обов'язків кожного нового співробітника компанії буде послідовно формуватися та уточнюватися під час виконання відповідних кроків більшості складових усіх трьох фаз (первинної, вторинної та заключної) рекрутингу персоналу.

- **Крок А1.2 визначення загальних витрат** $\mathbf{Z_{0i}}$ на утримання кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника та виконання ним таких, що відповідають (визначені на кроці А1.1) переліку, посадових функцій і завдань $\mathbf{F_{0i}}$ в компанії в певний період часу (як правило, у місяць, квартал і рік). Загальні витрати $\mathbf{Z_{0i}}$, як і у випадку з раніше розглянутими витратами (16)–(18), мають враховувати всі складові, а саме:

$$\mathbf{Z_{0i}} = \sum_{\mathbf{g=1}}^{\mathbf{G}} \mathbf{Z_{0ig}}, \qquad (21)$$

де:

$\mathbf{g}$ = 1, 2, …, G — номер відповідної g-ї витрати, у тому числі на грошове утримання і-го співробітника, на сплату за і-го фахівця всіх обов'язкових відрахувань і податків компанії до державних або місцевих бюджетів, на виробничі та господарські забезпечення діяльності і-го спеціаліста тощо.

Переважно визначення на практиці кожної g-ї складової загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ не повинне створювати особливих труднощів. Зрозуміло, що під час прийняття в компанію будь-якого нового і-го співробітника загальні витрати $\mathbf{Z_{0i}}$ (21) завжди будуть мати значення більше нуля ($\mathbf{Z_{0i}} > 0$).

- **Крок А1.3 визначення загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$**, які мають бути отримані підприємством за рахунок діяльності кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника в компанії в певний період часу (також, як правило, у місяць, квартал і рік). При цьому під загальним доходом $\mathbf{D_{0i}}$ мається на увазі не тільки прямий дохід, який планується бути отриманим компанією в разі виконання і-м співробітником функцій $\mathbf{S_E}$ продажів відповідних товарів та/або послуг, але також і зекономлені витрати та/або додатковий дохід компанії, які будуть отримані компанією за рахунок оптимізації розподілення функцій $\mathbf{S_E}$ і $\mathbf{NS_E}$ між персоналом (за виконання і-м фахівцем функцій $\mathbf{NS_E}$ не пов'язаних із продажами товарів та/або послуг).

У певних ситуаціях точний розрахунок загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ може мати відчутні складнощі, особливо у випадках визначення доходів як зекономлених витрат та/або додаткового доходу компанії завдяки оптимізації розподілення функцій $\mathbf{S_E}$ і $\mathbf{NS_E}$ між «старим» персоналом і новим і-м фахівцем, відповідальним за виконання функцій $\mathbf{NS_E}$. При прийнятті в компанію будь-якого нового фахівця загальний дохід від його діяльності здебільшого також повинен мати значення більше нуля ($\mathbf{D_{0i}} > 0$).

- **Крок А1.4 попереднього визначення ступеня рентабельності $\Delta\mathbf{P_{0i}}$** прийняття на роботу кожного нового запланованого до рекрутингу і-го спеціаліста. Розрахунок $\Delta\mathbf{P_{0i}}$ здійснюється на підставі аналізу запланованих фінансових показників результатів діяльності кожного нового і-го співробітника в компанії в певний часовий інтервал (також, як правило, у місяць, квартал і рік). Звернімо увагу, що визначення під час кроку А1.4 ступеня рентабельності $\Delta\mathbf{P_{0i}}$ необхідно розглядати не як остаточну, а як попередню оцінку доцільності проведення рекрутингу відповідного персоналу. Попередність такої оцінки пояснюється неможливістю на цьому етапі (крок А1.4 складової А1) повного врахування ряду важливих аспектів для остаточного прийняття рішення, у тому числі неможливістю врахування в повному обсязі об'єднаних фінансово-економічних вимог щодо рекрутингу персоналу, а також неможливістю визначення витрат на безпосередній рекрутинг і-го фахівця тощо. Остаточне визначення ступеня рентабельності прийняття на роботу нових фахівців переважно приймається тільки після визначення всіх допустимих витрат $\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K_{recruit}^{QW}}}$ на рекрутинг персоналу, що передбачено під час

виконання складової А6 первинної фази пошуку спеціалістів (див. рис. 7).

Попередній розрахунок ступеня рентабельності $\Delta \mathbf{P_{0i}}$ здійснюється шляхом знаходження різниці між відповідними загальними доходами $\mathbf{D_{0i}}$ і загальними витратами $\mathbf{Z_{0i}}$, а саме:

$$\Delta \mathbf{P_{0i}} = \mathbf{D_{0i}} - \mathbf{Z_{0i}}. \quad (22)$$

Вочевидь, що чим вище показник $\Delta \mathbf{P_{0i}}$, тим є більшим ступінь попередньої доцільності прийняття на роботу в компанію нового і-го співробітника. Зрозуміло, що в межах компанії фахівця з найвищим рівнем рентабельності $\Delta \mathbf{P_{0i}}$ слід уважати найбільш високопрофесійним (високоефективним) спеціалістом.

Як безперечно випливає з аналізу рівності (22), максимізація ступеня рентабельності $\Delta \mathbf{P_{0i}}$ може бути досягнута за рахунок максимізації очікуваного загального доходу $\mathbf{D_{0i}}$ за одночасної мінімізації очікуваних загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$. Однак, ураховуючи існуючу щільну взаємопов'язаність загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ і витрат $\mathbf{Z_{0i}}$, прагнення до мінімізації загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ на відповідного і-го спеціаліста зазвичай неминуче буде призводити до зменшення очікуваних загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ компанії від діяльності цього і-го спеціаліста, і, навпаки, намагання максимізувати загальний дохід $\mathbf{D_{0i}}$ і-го фахівця буде призводити до необхідності збільшення запланованих на нього витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ — високопрофесійні (високорентабельні) фахівці, як правило, потребують більших витрат, ніж менш кваліфіковані (менш рентабельні) спеціалісти. Тому максимізація ступеня рентабельності $\Delta \mathbf{P_{oi}^{max}}$ повинна відбуватися за рахунок призначення оптимального (прийнятного, допустимого) рівня загальних витрат $\mathbf{Z_{oi}^{opt}}$ за одночасної максимізації доходу $\mathbf{D_{oi}^{max/Z_{oi}^{opt}}}$, що відповідає рівню призначених оптимальних витрат $\mathbf{Z_{oi}^{opt}}$, тобто:

$$\Delta \mathbf{P_{oi}^{max}} = \mathbf{D_{oi}^{max/Z_{oi}^{opt}}} - \mathbf{Z_{oi}^{opt}}. \quad (23)$$

Ураховуючи існуючу взаємопов'язаність між усіма кроками складової А1 первинної фази А рекрутингу персоналу, визначення максимального рівня $\Delta \mathbf{P_{oi}^{max}}$ може відбуватися в декілька ітерацій із можливим поверненням до кроку А1.2 визначення загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ та/або до кроку А1.3 визначення загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ з метою знаходження прийнятного рівня витрат $\mathbf{Z_{oi}^{opt}}$ і відповідного максимального рівня доходу $\mathbf{D_{oi}^{max/Z_{oi}^{opt}}}$.

Водночас слід звернути увагу, що рівень загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ і витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ зазвичай буде мати змінні показники щомісяця, тому й показник ступеня рентабельності $\Delta \mathbf{P_{0i}}$ і-го співробітника також буде помісячно змінювати свої значення. Переважно під час прийняття

на роботу в компанію нового і-го високопрофесійного фахівця загальний дохід $\mathbf{D_{0i}}$ від його діяльності в компанії буде збільшуватися з кожним місяцем, досягаючи характерного для даного співробітника відносно стабільного рівня щомісячного загального доходу $\mathbf{D_{0i}}$ через мінімум три — максимум дев'ять місяців (період, як правило, повної адаптації співробітника до роботи в компанії) залежно від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на результативність діяльності спеціалістів, у тому числі факторів сезонних і сегментних особливостей ринку товарів та/або послуг, що просуваються компанією, психологічних особливостей кожного фахівця і т. ін. При цьому рівень загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ на цього нового і-го співробітника, як правило, може мати різноспрямоване змінення (зменшення чи збільшення) або відносну незмінність місяць від місяця, також досягаючи відносно стабільного рівня щомісячних загальних витрат $\mathbf{Z_{0i}}$ через мінімум три — максимум дев'ять адаптаційних місяців, так само залежно від сукупності, але переважно тільки внутрішніх факторів, у тому числі від обраного графіка приймання-передачі і-му спеціалісту відповідних функціональних обов'язків у компанії, від назначеного плану облаштування робочого місця і-го фахівця тощо. Тому визначення максимального ступеня щомісячної рентабельності $\Delta\mathbf{P_{oi}^{max}}$ (23) і-го співробітника доцільно розраховувати для часу запланованого досягнення відносно стабільних рівнів щомісячних загальних доходів $\mathbf{D_{0i}}$ і витрат $\mathbf{Z_{0i}}$, тобто для періоду закінчення перших 3–9 адаптаційних місяців роботи і-го фахівця в компанії залежно від сукупностей наведених вище факторів. При цьому слід зазначити, що для певних сегментів ринку, а також для певних професій адаптаційні періоди нових співробітників можуть перевищувати термін дев'ять місяців і досягати одного року або, як виняток, і декількох років.

У більшості практичних ситуацій вирахування ступеня рентабельності прийняття на роботу кожного нового запланованого до рекрутингу і-го спеціаліста здійснюється для двох часових періодів:

- сумарно за перші 12 місяців, як $\Delta\mathbf{P_{0i\sum 12}}$, з урахуванням усіх прогнозованих 12 місячних загальних доходів $\mathbf{D_{0i\sum 12}}$ і витрат $\boldsymbol{Z_{0i\sum 12}}$, а саме:

$$\Delta\mathbf{P_{0i\sum 12}} = \mathbf{D_{0i\sum 12}} - \mathbf{Z_{0i\sum 12}}; \qquad (24)$$

- сумарно за наступний після перших 12 місяців період Y (як правило, один рік, рідше два або три роки), як $\Delta\mathbf{P_{oi\sum Y}^{max}}$, з урахуванням усіх прогнозованих за відповідний період Y загальних і доходів $\mathbf{D_{oi\sum Y}^{max/Z_{oi}^{opt}}}$ і витрат $\mathbf{Z_{oi\sum Y}^{opt}}$, а саме:

$$\Delta\mathbf{P_{oi\sum Y}^{max}} = \mathbf{D_{oi\sum Y}^{max/Z_{oi}^{opt}}} - \mathbf{Z_{oi\sum Y}^{opt}}. \qquad (25)$$

Під час прийняття в компанію будь-якого нового фахівця зазначені обидва показники (24) і (25) ступенів рентабельності його професійної діяльності здебільшого повинні мати значення більше нуля ($\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} > \mathbf{0}$; $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}} > 0$).

- **Крок А1.5 попереднього прийняття рішення стосовно доцільності (або недоцільності) проведення рекрутингу і-го фахівця**. Виконання кроку А1.5 здійснюється на підставі аналізу рівнів визначених ступенів рентабельності $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$ цього фахівця в разі прийняття його на роботу в компанію. Остаточне рішення про доцільність здійснення пошуку та підбору і-го співробітника може бути прийняте тільки після визначення всіх допустимих витрат $\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}}$ на рекрутинг персоналу, що, як уже зазначалося раніше, передбачено під час виконання складової А6 первинної фази пошуку спеціалістів (див. рис. 7).

Зрозуміло, що попереднє позитивне рішення щодо доцільності пошуку та підбору нового і-го фахівця приймається тільки у випадку наявності достатніх додатних значень ступенів рентабельності $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma}\boldsymbol{Y}}$, тобто у випадку, якщо одночасно $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} \gg \mathbf{0}$ та $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}} \gg \mathbf{0}$. При цьому рівень достатності (>>) додатних значень ступенів рентабельності $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$, тобто рівень перевищення доходів $\mathbf{D}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{D}^{\mathbf{max/Z^{opt}_{oi}}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$ відповідно над витратами $\mathbf{Z}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{Z}^{\mathbf{opt}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$ зазвичай має становити не менше 10–20 % від значень вказаних загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{Z}^{\mathbf{opt}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$.

У деяких випадках попереднє позитивне рішення щодо доцільності рекрутингу нового і-го спеціаліста може прийматися за умови достатніх додатних значень не одночасно кожного із двох показників $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$, а їхньої суми, тобто у випадку, якщо $(\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} + \Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}) \gg \mathbf{0}$, навіть якщо показник ступеня рентабельності $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ за перші 12 місяців діяльності і-го фахівця не є достатньо додатним ($\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} > \mathbf{0}$) або таким, що приблизно дорівнює 0 ($\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} \sim \mathbf{0}$), або навіть має від'ємне значення ($\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} < \mathbf{0}$).

Логічним завершенням кроку А1.5 складової А1 первинної фази А пошуку персоналу має стати однозначне прийняття попереднього рішення щодо доцільності (або недоцільності) рекрутингу і-го спеціаліста за наявності (або, відповідно, за відсутності) достатніх додатних значень ступенів рентабельності цього і-го фахівця в період перших 12 місяців та в наступні періоди його діяльності в компанії роботодавця, а саме: при одночасному $\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} \gg \mathbf{0}$ та $\Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}} \gg \mathbf{0}$ або при $(\Delta \mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} + \Delta \mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}) \gg \mathbf{0}$. Одночасно прийняттям попереднього рішення стосовно доцільності проведення рекрутингу

і-го фахівця стає можливим визначення попередніх вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до цього фахівця, а також попередніх умов $\mathbf{W_{0i}}$ його роботи в компанії, які мають відповідати фактично затвердженим попереднім прогнозованим рівням ступенів рентабельності $\Delta\mathbf{P_{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta\mathbf{P^{max}_{oi\Sigma Y}}$, а відповідно схваленим загальним рівням доходів $\mathbf{D_{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{D^{max/Z^{opt}_{oi}}_{oi\Sigma Y}}$ та витрат $\mathbf{Z_{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{Z^{opt}_{oi\Sigma Y}}$. Безпосереднє визначення зазначених доходів і витрат здійснюється під час виконання складових відповідно А2 і А3 первинної фази пошуку спеціалістів (див. рис. 7).

- **Крок А1.6 визначення допустимого часу** $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг «доцільного» і-го спеціаліста, тобто спеціаліста, рекрутинг якого визнано доцільним на попередньому кроці А1.5. Крок А1.6 є останнім кроком складової А1 фази А пошуку персоналу. Під час кроку А1.6 має бути визначений ступінь терміновості прийняття на роботу в компанію нового і-го спеціаліста, запланованого до рекрутингу. Переважно за реальної потреби підприємства у відповідних нових співробітниках необхідності їх прийняття на роботу може бути присвоєний 1 із 3 можливих статусів терміновості — **максимальний (терміновий), середній (звичайний) або відстрочений (умовний)**.

Вочевидь, **максимальний рівень терміновості** передбачає, що нові робітники повинні стати до роботи в компанії в максимально стислі терміни — завтра, післязавтра або в найближчі 3–5 днів. Безперечно, що присвоєння необхідності прийняття на роботу в компанію і-го нового співробітника рівня максимальної терміновості буде потребувати максимально швидкого виконання ($\mathbf{T_{0i} = 1 \div 5}$ днів) всіх без винятку наступних складових раніше зазначених первинної А, вторинної В і заключної С часових фаз рекрутингу цього і-го фахівця. Зрозуміло, що максимальний рівень терміновості прийняття в компанію нових співробітників, а відповідно мінімальний термін на проведення їх рекрутингу апріорі не може забезпечити залучення в компанію більш висококваліфікованих фахівців, ніж під час виконання рекрутингу персоналу в умовах доцільних (раціональних, обґрунтованих) часових витрат, тобто в умовах відсутності цейтнотних вимог стосовно максимальної часової терміновості. Зазначимо, що обґрунтування вказаних раціональних часових витрат на здійснення рекрутингу відповідного персоналу буде розглянуте нижче під час аналізу складової А6 (складова вивчення методик пошуку персоналу) первинної фази А рекрутингу фахівців, у пп. 2.1.6.

При цьому **середній рівень терміновості** допускає початок роботи нового фахівця в компанії через 1–2 тижні, а інколи через 3–4 і навіть через 5–6 тижнів. У деяких випадках для окремих сегментів ринку або для певних фахових категорій під звичайним ступенем

терміновості може розумітися і значно більший термін — до кількох місяців, а то й років. Під час визначення потреби підприємства в новому і-му співробітнику зі статусом середньої терміновості виконання всіх подальших складових основних фаз пошуку та підбору персоналу повинне відбуватися у звичайному технологічному темпі, який передбачається для кожної відповідної складової за умови визначеного допустимого часу $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг і-го «доцільного» спеціаліста. При цьому, як уже було пояснено, у більшості випадків допустимий час $\mathbf{T_{0i} = 1 \div 6}$ тижнів, але може досягати й відчутно більших значень. Зрозуміло, що звичайний рівень терміновості прийняття в компанію нових співробітників має забезпечити залучення в компанію більш висококваліфікованих фахівців, ніж під час виконання рекрутингу в умовах максимальної часової терміновості.

У свою чергу, **відстрочений ступінь терміновості**, на відміну від зазначених максимального та середнього рівнів, буде визначати фіксацію потреби підприємства в необхідній кількості нових співробітників, але за умови факту настання певних внутрішніх чи зовнішніх чинників або подій, наприклад, факту визначення точного строку запуску нової технологічної лінії компанії, факту підписання нового значущого контракту підприємства зі споживачем, факту встановлення однозначних термінів отримання організацією відповідних інвестицій тощо. Здебільшого за фактом настання очікуваних компанією внутрішніх чи зовнішніх умов (подій або чинників) необхідності прийняття на роботу в організацію нових співробітників замість відстроченого рівня присвоюється максимальний або середній ступінь терміновості зі всіма наслідками, що із цього випливають. Під час визначення потреби в новому персоналі з відстроченим статусом виконання подальших складових рекрутингу співробітників відбувається не в повному обсязі, як це має бути під час реалізації максимально та середньо термінового рекрутингу фахівців, а тільки включно до складової А14 (складової розроблення змісту інформації для доведення фахівцям) первинної фази А пошуку співробітників (див. пп. 2.1.14). Виконання всіх подальших складових первинної, вторинної та заключної фаз рекрутингу спеціалістів відстрочується до факту настання відповідних раніше зазначених внутрішніх чи зовнішніх умов. За відстроченого ступеня терміновості визначення допустимого часу $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг і-го спеціаліста зі зрозумілих причин не встановлюється.

Вплив призначеного рівня терміновості (максимального, звичайного або умовного) рекрутингу нових співробітників буде відбиватися на змістовності виконання всіх подальших кроків відповідних фаз рекрутингу персоналу.

Призначенням на кроці А1.6 допустимого часу $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг

«доцільного» і-го спеціаліста повністю закінчується технологічне виконання складової А1 — визначення необхідності пошуку та підбору відповідних нових співробітників. Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А2 — визначення переліку та змісту вимог Q до нових співробітників.

2.1.2. Технологічна сутність складової А2 визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу

Складова А2 визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу є однією з найважливіших частин усього процесу пошуку та добору нових співробітників. Як і попередня складова А1, складова А2 умовно належить до складу групи АІ об'єднаних складових визначення й постановки завдання на здійснення безпосереднього пошуку персоналу та зазвичай виконується відповідними менеджерами підприємства без залучення зовнішніх чи внутрішніх фахівців із рекрутингу.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А2 слід уважати підготовку відповідного переліку та показників вимог до фахівців $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$, пошук яких повинен бути здійснений.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки приведенню у відповідність з обґрунтованими в попередньому пп. 2.1.1 фінансово-економічними показниками загальних витрат ($\mathbf{Z_{0i\sum 12}}$ і $\mathbf{Z^{opt}_{oi\sum Y}}$), загальних доходів ($\mathbf{D_{0i\sum 12}}$ і $\mathbf{D^{max/Z^{opt}_{oi}}_{oi\sum Y}}$), ступенів рентабельності ($\Delta\mathbf{P_{0i\sum 12}}$ і $\Delta\mathbf{P^{max}_{oi\sum Y}}$) та допустимого часу $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг для кожного нового запланованого до пошуку та підбору «доцільного» і-го співробітника його професійних характеристик, які є необхідними для досягнення визначених для кожного і-го фахівця фінансово-економічних показників. Зрозуміло, що виконання складової А2, що розглядається, здійснюється в тісному зв'язку з попередньою складовою А1.

Структурно складова А2 зазвичай складається з послідовності таких двох кроків (див. рис. 13) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками в середині складової А2, а також із попередньою складовою А1 та наступною складовою А3.

Розглянемо більш детально всі частини кожного із двох кроків складової А2 первинної фази А рекрутингу персоналу.

- **Крок А2.1 визначення загального переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го фахівця**. Реалізація кроку А2.1 здійснюється шляхом формування, як правило, трьох основних частин зазначеного переліку ви-

мог, а саме (див. рис. 13): **частини переліку $L_{Q_{0pi}}$ особистісних вимог Q_{0pi}, частини переліку $L_{Q_{0si}}$ професійних вимог Q_{0si}** і **частини переліку $L_{Q_{0ai}}$ додаткових вимог Q_{0ai}** до і-го спеціаліста. Відразу підкреслимо, що всі три основні частини переліку вимог до і-го спеціаліста мають, з одного боку, вирізнятися чіткістю й повнотою, а з іншого — не бути надмірними за обсягом інформації. Далі послідовно розглянемо кожну з вказаних трьох основних частин загального переліку $L_{Q_{0i}}$ вимог Q_{0i} для і-го фахівця.

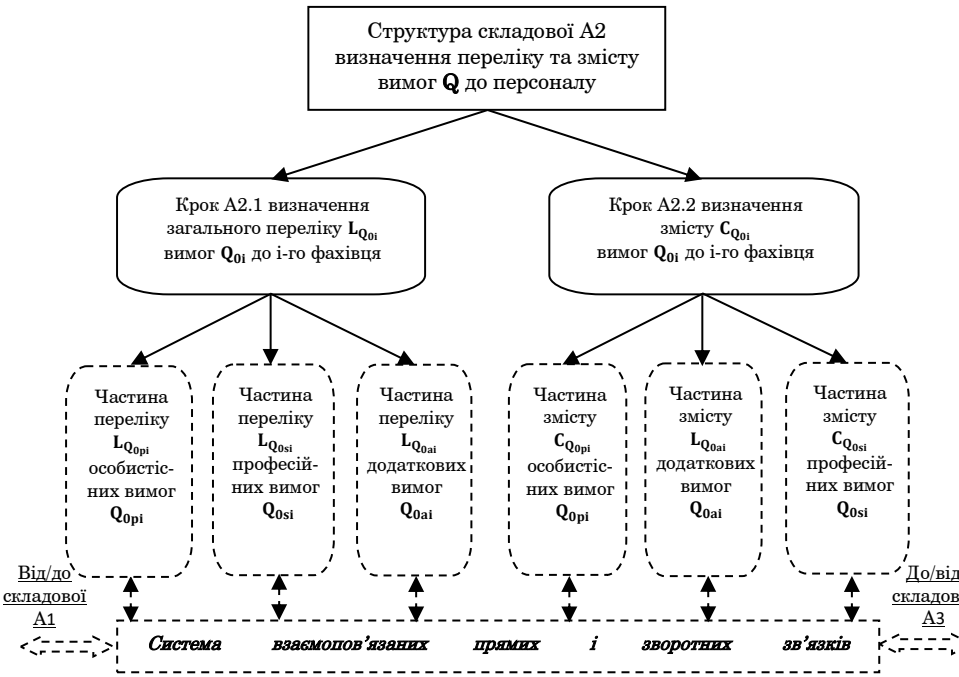


Рис. 13. Структура складової А2 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу

Частина переліку $L_{Q_{0pi}}$ особистісних вимог Q_{0pi} переважно має містити список назв обов'язкових особистих (персональних) відмінностей чи характеристик, які повинен мати і-й фахівець. До такого списку назв персональних характеристик, зокрема, можуть бути віднесені такі вимоги або очікування:

- гендерна ідентичність (але за умови непорушення рівності прав чоловіків і жінок, що визначені відповідним законодавством — наприклад, вимоги щодо артистів театру або балету тощо);

- вік (але за умови непорушення рівності прав спеціалістів різного віку, які визначені діючими законами — наприклад, певних категорій державних службовців або службовців збройних формувань тощо);
- стан здоров'я або характеристика фізичних можливостей (але за умови непорушення рівності прав людини, які визначені діючими законами — наприклад, пілотів літаків або спортсменів тощо);
- відсутність попередньої судимості (але за умови непорушення визначених прав людини — наприклад, адвокатів або суддів тощо);
- наявність відповідного громадянства;
- інші особисті вимоги або очікування, зокрема моральні, етичні, а іноді навіть зовнішні вимоги, якщо такі визначаються компанією як обов'язкові для всіх робітників підприємства та які одночасно не йдуть урозріз із відповідними міжнародними та національними законодавчими актами.

Безумовно, частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ до і-го спеціаліста не може містити якийсь універсальний набір переліку показників для всіх без винятку підприємств, видів економічної діяльності, професій, посад чи спеціальностей — кожна компанія самостійно формує свій індивідуальний чи груповий перелік особистісних вимог для запланованих до рекрутингу окремих фахівців чи груп спеціалістів.

Водночас за певних умов у компанії можуть бути відсутні будь-які вимоги чи очікування щодо персональних відмінностей і характеристик, які повинен мати і-й спеціаліст. Зрозуміло, що в цьому випадку частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ буде залишатися незаповненою (відсутньою).

Сукупність усіх вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го фахівця інколи доцільно розглядати як математичну множину. Тоді окремі сукупності особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ і додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ до і-го спеціаліста, включаючи їхній перелік і змістовне наповнення, можна розглядати як математичні підмножини. Тоді за відсутності з боку компанії будь-яких особистісних вимог до і-го спеціаліста множина $\mathbf{Q_{0pi}}$ буде вважатися порожньою множиною.

Частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ безперечно має бути найбільшою частиною, порівнюючи з іншими частинами переліків $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ і $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ відповідних вимог до і-го фахівця. Ця частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ повинна містити повний список назв усіх професійних і спеціальних вимог та очікувань, які компанія визначає як обов'яз-

кові, які повинен мати і-й спеціаліст. Як правило, зазначений перелік вимог охоплює такі основні групи:

- освіта — наявність очікуваного та підтвердженого рівня освіти за певною спеціальністю, у тому числі за тривалістю й оцінками навчання, за здобутими науковим ступенем і вченим званням, за формою навчання та авторитетністю навчального закладу тощо;
- професійний досвід — наявність очікуваного та підтвердженого досвіду праці за визначеним фахом, у тому числі за досвідченістю роботи на визначеному сегменті ринку та за потрібною спеціалізацією, за рівнем відповідальності виконання необхідних професійних функцій і завдань, за успішністю вирішення визначеної складності проблем і завдань, за рівнем професійних досягнень, за тривалістю й результативністю попередньої праці за фахом, за авторитетністю попереднього місця роботи тощо;
- кар'єрні показники — наявність очікуваного та підтвердженого досвіду роботи на відповідних посадах, у тому числі за досвідченістю роботи на певних посадах, за рівнем попередньої підлеглості, за кількістю підлеглих співробітників і підрозділів, за тривалістю попередньої роботи на визначених посадах тощо;
- морально-психологічні показники — наявність очікуваних і підтверджених певних психологічних якостей і здібностей, зокрема, за націленістю до колективної або індивідуальної праці, за схильністю до певного стилю управління, за перевагою певних внутрішніх мотиваційних характеристик тощо;
- спеціальні професійні показники (навики) — наявність очікуваних і підтверджених спеціальних професійних документів, у тому числі посвідчень, свідоцтв, сертифікатів, ліцензій тощо;
- інші професійні вимоги.

Як і для попередньо розглянутої частини переліку $\mathbf{L_{Q0pi}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, частина переліку $\mathbf{L_{Q0si}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ не може містити якийсь універсальний набір показників для всіх без винятку підприємств, видів економічної діяльності і професій — кожна компанія самостійно формує свій індивідуальний перелік професійних вимог.

У деяких випадках окремі з наведених груп переліку професійних вимог можуть бути незаповненими, зокрема групи морально-психологічних показників, спеціальних професійних показників та інших професійних вимог. Водночас, на відміну від частини переліку $\mathbf{L_{Q0pi}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, сукупна частина переліку $\mathbf{L_{Q0si}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ за визначенням не може бути повністю незаповненою (обов'язкові професійні вимоги, на відміну від персональних вимог до і-го спеціаліста, завжди будуть), а відповідно, мате-

матична підмножина професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ за жодних умов не має бути порожньою підмножиною.

Частина переліку $\mathbf{L_{0ai}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ є завершальною частиною кроку А2.1 визначення загального переліку вимог до і-го спеціаліста. Перелік $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ слід розглядати як такий, що максимально доповнює раніше розглянуті переліки $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ і $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ відповідно персональних і професійних вимог переліком додаткових важливих очікувань щодо і-го фахівця, які не були включені до переліків $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ і $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$. Як правило, до переліку $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ до і-го робітника можуть бути зараховані такі назви вимог та очікувань:

- рівень знання відповідних рідних чи іноземних мов (але за умови, якщо рівень знання таких мов не був включений до переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ як професійні вимоги, наприклад, вимоги до рівня кваліфікації перекладача або коректора тощо);
- категорія прав на керування транспортним засобом (але за умови, якщо категорії водійських прав не були включені до переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ як професійні вимоги, наприклад, вимоги до рівня кваліфікації професійного таксиста або водія автобусу тощо);
- ступінь навиків користування комп'ютерним чи іншим офісним обладнанням (але за умови, якщо знання комп'ютерної техніки не було включене до переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ як професійні вимоги, наприклад, вимоги до рівня кваліфікації ІТ-спеціаліста або програміста тощо);
- проходження певних за глибиною професійних та/або психологічних тестувань — очікування компанією готовності запланованих до рекрутингу спеціалістів до складання ними визначених компанією фахових іспитів і тестів тощо;
- досвід попереднього отримання певної за формою нарахування грошової винагороди — або у вигляді фіксованої заробітної плати, або змінної за розміром грошової винагороди залежно від результатів роботи фахівця;
- частота та тривалість службових відряджень — очікування компанії в прийнятті новим співробітником установлених графіків службових відряджень і поїздок;
- рівень матеріальної відповідальності — очікування компанії в прийнятті у відповідальність новим співробітником визначеного переліку матеріальних цінностей відповідно до його професійних обов'язків у компанії;
- наявність професійних рекомендацій — очікування компанії надання спеціалістом відповідних рекомендацій, які характеризують його попередні професійні обов'язки та відповідальність, а також результати професійних результатів і досягнень;

• інші додаткові вимоги й очікування, зокрема, залежно від сегментної спеціалізації компанії, законодавчих або національних особливостей тощо.

Аналогічно раніше розглянутим частинам переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ та переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ наведена частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ також не може розглядатися як універсальна — кожне підприємство додає до переліку додаткових вимог свої індивідуальні позиції залежно, зокрема, від виду економічної діяльності компанії та професії запланованих до рекрутингу спеціалістів.

Як і у випадку раніше розглянутої частини переліку $\mathbf{L_{Q_{0si}}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$, окремі пункти з наведених назв додаткових вимог та очікувань можуть бути відсутніми або незаповненими. Але вкрай рідко, коли частина переліку $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$, на відміну від частини переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, залишається повністю не заповненою, а відповідно, вкрай рідко, коли математична підмножина додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ стає порожньою підмножиною.

Після закінчення аналізу частини переліку $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$, як завершальної частини кроку А2.1 визначення загального переліку вимог до і-го спеціаліста, перейдемо до розгляду наступного кроку складової А2 первинної фази А рекрутингу персоналу — кроку А2.2 визначення змісту вимог до і-го спеціаліста.

- **Крок А2.2 визначення змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го фахівця**. Реалізація кроку А2.2 здійснюється шляхом фактичного наповнення змістом усіх частин загального переліку вимог, визначених на попередньому кроці А2.1, а тому крок А2.2 зазвичай також містить три частини, а саме (див. рис. 13): **частину змісту $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, частину змісту $\mathbf{C_{Q_{0si}}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$** і **частину змісту $\mathbf{C_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$** до і-го спеціаліста. Також підкреслимо, що всі три основні частини змісту вимог до і-го робітника мають вирізнятися чіткістю й повнотою та одночасно не бути надмірними за обсягом інформації. Одночасно звернемо увагу, що для зручності подальшого оброблення всі можливі кількісні характеристики або показники вимог до і-го фахівця мають бути визначені в додатному (не у від'ємному) значенні. Далі послідовно розглянемо кожну з вказаних трьох основних частин змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ для і-го фахівця.

Частина змісту $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ має чітко визначати конкретну суть (якісний показник або характеристику, кількісний показник або число тощо) кожного із зазначеного в частині

переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ пунктів, а саме:

- гендерна ідентичність — жіноча, чоловіча або інша;
- вік — конкретний вік або вік у певних межах років, або вік, що перевищує чи, навпаки, не перевищує певну кількість років;
- стан здоров'я або характеристика фізичних можливостей — наприклад, відсутність певних інфекційних захворювань або відсутність медичних протипоказань стосовно виконання певної роботи за фахом, або, навпаки, наявність медичних дозволів на виконання робіт за спеціальністю тощо;
- відсутність судимості — відсутність судимостей взагалі або відсутність судимостей за певні правопорушення за певний проміжок часу;
- наявність відповідного громадянства — наприклад, наявність громадянства країни, яке згідно із чинним національним законодавством дає безперешкодний дозвіл на працевлаштування спеціаліста в компанії;
- інші особисті вимоги або очікування — наприклад, відповідність певним психологічним типам особистості (екстраверт або інтроверт), відсутність пагубних звичок (паління, наркотичної залежності, залежності від алкоголю тощо), відсутність татуювання на відкритих частинах тіла, готовність до носіння певного корпоративного одягу і т. ін.

Безперечно, що зміст $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ кожного з пунктів визначеного переліку $\mathbf{L_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ завжди буде суто індивідуальним для кожного підприємства та спеціальності й одночасно має бути таким, що не вступає в жодну суперечність із відповідними вимогами міжнародних та національних законів із захисту прав людини.

Зазвичай зміст $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ відображає непрофесійні вимоги та очікування до і-го фахівця, що обумовлені або специфікою завдань, що будуть стояти перед і-м спеціалістом під час його роботи в компанії (перш за все, вимоги до гендерної ідентичності, віку, стану здоров'я чи характеристик фізичних можливостей, відсутності судимостей), або відповідними вимогами законодавства (зокрема, вимогами до наявності відповідного громадянства), або прийнятими на підприємстві внутрішніми корпоративними правилами. Зрозуміло, що в разі відсутності з боку компанії будь-яких особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$ до і-го спеціаліста будуть також відсутніми перелік і зміст цих вимог та очікувань $\mathbf{Q_{0pi}}$ і, як уже було зазначено раніше, множина $\mathbf{Q_{0pi}}$ буде вважатися порожньою множиною.

Частина змісту $C_{Q_{0si}}$ професійних вимог Q_{0si} повинна однозначно зафіксувати конкретні очікувані від і-го спеціаліста професійні якості в їхньому кількісному чи якісному вираженні для будь-якої зі складових кожного зі списків переліку $L_{Q_{0si}}$ професійних вимог Q_{0si} пунктів, а саме:

- освіта — освіта за рівнем шкільної програми або коледжу (професійного училища, технікуму), чи освіта рівнів бакалавра, магістра (майстра) або доктора філософії (PhD); освіта за конкретною спеціальністю (фахом) чи освіта без чітко визначеної спеціалізації; освіта за очною формою навчання, заочним або дистанційним навчанням; освіта з підтвердженням середнього балу на рівні вище 85–95 %, 75–85 % або 70–75 % від максимального рівня можливих оцінок за результати навчання; освіта, здобута в навчальному закладі, який входить або не входить до списку перших 10, 50 або 100 найкращих навчальних закладів за відповідними національними або міжнародними рейтингами тощо;
- професійний досвід — відсутність попереднього досвіду роботи за визначеним фахом чи підтверджений професійний досвід роботи за спеціальністю тривалістю не менше 1–2, 3–4 або більше 5–7 років; відсутність попереднього досвіду роботи на визначеному сегменті ринку або підтверджений досвід роботи на ринку певного виду економічної діяльності впродовж останніх не менше 1–2, 3–4 або більше 5–7 років; підтверджений досвід виконання та вирішення переліку професійних функцій, завдань і проблем на рівні вище 85–95 %, 75–85 % або 70–75 % від запланованих чи очікуваних до виконання та вирішення на підприємстві; підтверджені чітко визначені особисті кількісні або якісні показники (результати, оцінки, досягнення) професійної діяльності за фахом; попередній досвід роботи в організації, яка входить або не входить до списку перших 5–7, 10–15 або 20–50 авторитетних компаній за відповідними національними або міжнародними рейтингами тощо;
- кар'єрні показники — відсутність попереднього досвіду роботи на визначеному переліку посад чи підтверджений досвід роботи на певних посадах тривалістю не менше 1–2, 3–4 або більше 5–7 років; відсутність досвіду керівництва підлеглими чи наявність досвіду керівництва визначеною кількістю підлеглих підрозділів та/або підлеглих осіб протягом останніх 1–2, 3–4 або більше 5–7 років; підтверджені чітко визначені кількісні або якісні показники (результати, оцінки, досягнення) діяльності підлеглих підрозділів та/або підлеглих осіб тощо;
- морально-психологічні показники — відсутність вимог щодо морально-психологічних показників або наявність психологіч-

ної притаманності щодо матеріальної, кар'єрної чи професійної мотивації; вміння працювати в команді чи прагнення до індивідуалізму в роботі; схильність до авторитарного, демократичного чи ліберального стилю підлеглості та/або керівництва тощо;

- спеціальні професійні показники — відсутність або обов'язковість документарного підтвердження права на провадження професійної діяльності у вигляді відповідних сертифікатів, посвідчень, ліцензій, атестатів, свідоцтв чи дозволів тощо; відсутність або обов'язковість документарного підтвердження професійних досягнень у вигляді відзнак, почесних звань, дипломів, нагород чи премій тощо;
- інші професійні вимоги — інші обов'язкові вимоги та очікування, крім вищезазначених освітніх, досвідчених, кар'єрних, морально психологічних і документарних.

Як і зміст $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0pi}}$, зміст $\mathbf{C_{Q_{0si}}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ також завжди буде виключно індивідуальним як для кожної компанії в цілому, так, зокрема, і для кожної спеціальності (посади) в організації.

Водночас, як уже було підкреслено раніше, математична множина професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ за жодних умов не повинна бути порожньою підмножиною.

Частина змісту $\mathbf{C_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ повинна однозначно зафіксувати чіткі додаткові очікування та вимоги до і-го спеціаліста в їхньому кількісному чи якісному вираженні для будь-якої зі складових кожного з пунктів переліку $\mathbf{L_{Q_{0ai}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$, а саме:

- рівень знання відповідних рідних чи іноземних мов — відсутність вимог компанії щодо рівня знання мов або наявність вимог до вільного читання, писання та спілкування відповідними мовами чи до знання відповідних мов зі словником тощо (як уже було зазначено, зміст рівня знання мов визначається в додаткових вимогах тільки в разі, якщо зміст мовних вимог не був віднесений до складу професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$);
- категорія прав на керування транспортним засобом — відсутність вимог підприємства щодо прав на керування відповідним транспортом або наявність вимоги до наявності прав певної категорії на керування відповідним транспортом тощо (також, як уже було зазначено, зміст категорії прав на керування транспортним засобом визначається в додаткових вимогах тільки в разі, якщо зміст категорії водійських прав не був віднесений до складу професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$);
- ступінь навиків користування комп'ютерним чи іншим

офісним обладнанням — відсутність вимог організації стосовно навиків користування комп'ютерним чи іншим офісним устаткуванням або наявність вимог до навиків користування відповідним обладнанням звичайного чи глибоко обізнаного користувача тощо (аналогічно, як було зазначено раніше, зміст рівня користування відповідним устаткуванням визначається в додаткових вимогах тільки в разі, якщо зміст цих навиків не був віднесений до складу професійних вимог $\mathbf{Q_{0si}}$);

- проходження певних за глибиною професійних та/або психологічних тестувань — відсутність вимог компанії на обов'язковість проходження професійних та/або психологічних тестувань або наявність вимог до складання відповідних спеціальних фахових тестів чи іспитів тощо;
- досвід попереднього отримання певної за формою нарахування грошової винагороди — відсутність вимог компанії щодо досвіду користування певною формою нарахування заробітної плати або наявність вимог стосовно досвіду користування окладною, окладно-процентною, окладно-преміальною, окладно-частковою чи окладно-бонусною тощо;
- частота та тривалість службових відряджень — відсутність вимог компанії щодо попереднього досвіду перебування у відрядженнях або наявність вимог стосовно попереднього досвіду певної періодичності та тривалості відряджень тощо;
- рівень матеріальної відповідальності — відсутність вимог компанії щодо попереднього досвіду матеріальної відповідальності або наявність вимог стосовно досвіду матеріальної відповідальності за передані на зберігання, облік чи користування відповідної групи цінностей тощо;
- наявність професійних рекомендацій — відсутність вимог компанії щодо необхідності надання професійних рекомендацій або наявність вимог стосовно рекомендацій із попередніх місць професійної діяльності тощо;
- інші додаткові вимоги та очікування — відсутність додаткових вимог та очікувань компанії або наявність конкретних додаткових вимог та очікувань тощо.

Як і раніше розглянуті змісти $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ і $\mathbf{C_{Q_{0si}}}$ особистісних $\mathbf{Q_{0pi}}$ і професійних $\mathbf{Q_{0si}}$ вимог, зміст $\mathbf{C_{Q_{0pi}}}$ додаткових вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ також здебільшого буде для кожної компанії виключно індивідуальним. Така індивідуальність буде характерною як для кожного підприємства в цілому, так, зокрема, і для кожної спеціальності (посади) на підприємстві.

Водночас, як уже зазначалося раніше, математична множина

додаткових вимог $\mathbf{Q_{0si}}$ вкрай рідко буває порожньою підмножиною.

Чітким фіксуванням змісту $\mathbf{C_{Q_{0ai}}}$ додаткових очікуваних вимог $\mathbf{Q_{0ai}}$ повністю закінчується виконання кроку А2.2, яким передбачалося фактичне наповнення змістом $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го фахівця відповідно до загального переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$, визначеного на попередньому кроці А2.1. Тим самим повністю закінчується технологічне виконання складової А2 визначення переліку та змісту вимог Q до нових співробітників.

Як правило, усі визначені непорожні за змістом особисті, професійні та додаткові вимоги зводяться до єдиного переліку та змісту вимог, який, як приклад, може бути представлений у формі нижченаведеної таблиці 2.

Таблиця 2

Єдиний перелік і зміст вимог до кандидатів

на посаду _____ в підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

Перелік вимог	Зміст вимог
1. Особисті вимоги	
1.1. Гендерна ідентичність*	$\mathbf{C1_{Q_{0pi}}}$
1.2. Вік*	$\mathbf{C2_{Q_{0pi}}}$
1.3. Стан здоров'я або характеристика фізичних можливостей*	$\mathbf{C3_{Q_{0pi}}}$
1.4. Відсутність попередньої судимості*	$\mathbf{C4_{Q_{0pi}}}$
1.5. Наявність відповідного громадянства*	$\mathbf{C5_{Q_{0pi}}}$
…	…
2. Професійні вимоги	
2.1. Освіта	$\mathbf{C1_{Q_{0si}}}$
2.2. Професійний досвід	$\mathbf{C2_{Q_{0si}}}$
2.3. Кар'єрні показники	$\mathbf{C3_{Q_{0si}}}$
2.4. Морально-психологічні показники	$\mathbf{C4_{Q_{0si}}}$
2.5. Спеціальні професійні показники	$\mathbf{C5_{Q_{0si}}}$
…	…
3. Додаткові вимоги	
3.1. Рівень знання рідних та іноземних мов	$\mathbf{C1_{Q_{0ai}}}$
3.2. Категорія прав на керування транспортними засобами	$\mathbf{C2_{Q_{0ai}}}$
3.3. Наявність навиків користування комп'ютерним та офісним обладнанням	$\mathbf{C3_{Q_{0ai}}}$
…	…

* Тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству.

Слід звернути особливу увагу на те, що всі розглянуті вимоги до і-го спеціаліста й особливо професійні вимоги $\mathbf{Q_{0si}}$ повинні за будь-яких обставин непохитно базуватися та жорстко обумовлюватися визначеними на кроці А1.5 складової А1 первинної фази рекрутингу

персоналу обов'язковими умовами доцільності пошуку та підбору нового і-го співробітника тільки в разі наявності достатніх додатних значень ступенів рентабельності $\Delta\mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta\mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma}Y}$, тобто у випадку одночасного виконання нерівностей $\Delta\mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} \gg \mathbf{0}$ і $\Delta\mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma}Y} \gg \mathbf{0}$ та/або $(\Delta\mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}} + \Delta\mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma}Y}) \gg \mathbf{0}$.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А3 визначення переліку та змісту умов W для нових співробітників.

2.1.3. Технологічна сутність складової А3 визначення переліку та змісту умов W для персоналу

Складова А3 визначення переліку та змісту умов W до персоналу є також однією з головних складових частин усього процесу рекрутингу спеціалістів. Як і попередні складові А1 і А2, складова А3 умовно належить до складу групи АІ об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього пошуку персоналу й виконується відповідними менеджерами підприємства, здебільшого в разі певного залучення зовнішніх чи внутрішніх фахівців із рекрутингу або інших спеціалістів у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення поточних конкурентних ринкових умов для відповідного персоналу компанії.

Згідно з уже наведеним у пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А3 слід уважати підготовку відповідного переліку та характеристик умов праці для $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ фахівців, яких планується прийняти для роботи в компанію.

Досягнення зазначеної мети здійснюється шляхом приведення у відповідність обґрунтованим у раніше розглянутому пп. 2.1.1 фінансово-економічним показникам загальних витрат ($\mathbf{Z}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{Z}^{\mathbf{opt}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$) на утримання кожного нового запланованого до пошуку та підбору «доцільного» і-го співробітника умовам його робити в компанії, які є необхідними для досягнення визначених для кожного і-го фахівця фінансово-економічних показників загальних доходів ($\mathbf{D}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\mathbf{D}^{\mathbf{max/Z^{opt}_{oi}}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$) та ступенів рентабельності ($\Delta\mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta\mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma}Y}$). Зрозуміло, що виконання складової А3, що розглядається, здійснюється в тісному зв'язку з попередніми складовими А1 і А2.

Структурно складова А3, як правило, складається з послідовності наступних двох кроків (див. рис. 14) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків. При цьому звернемо увагу, що система прямих і зворотних зв'язків пов'язує складову А3 з попередньою складовою А2 та однією з наступних складових А8, минаючи складові А4, А5, А6 і А7 як інформаційні складові (складові

визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал, вивчення місць проведення пошуку персоналу та вивчення методик пошуку та відбору персоналу), які є безперечно важливими, але які здебільшого безпосередньо не впливають на сутність складової А3.

Більш детально розглянемо всі частини кожного з двох кроків складової А3 первинної фази А рекрутингу персоналу.

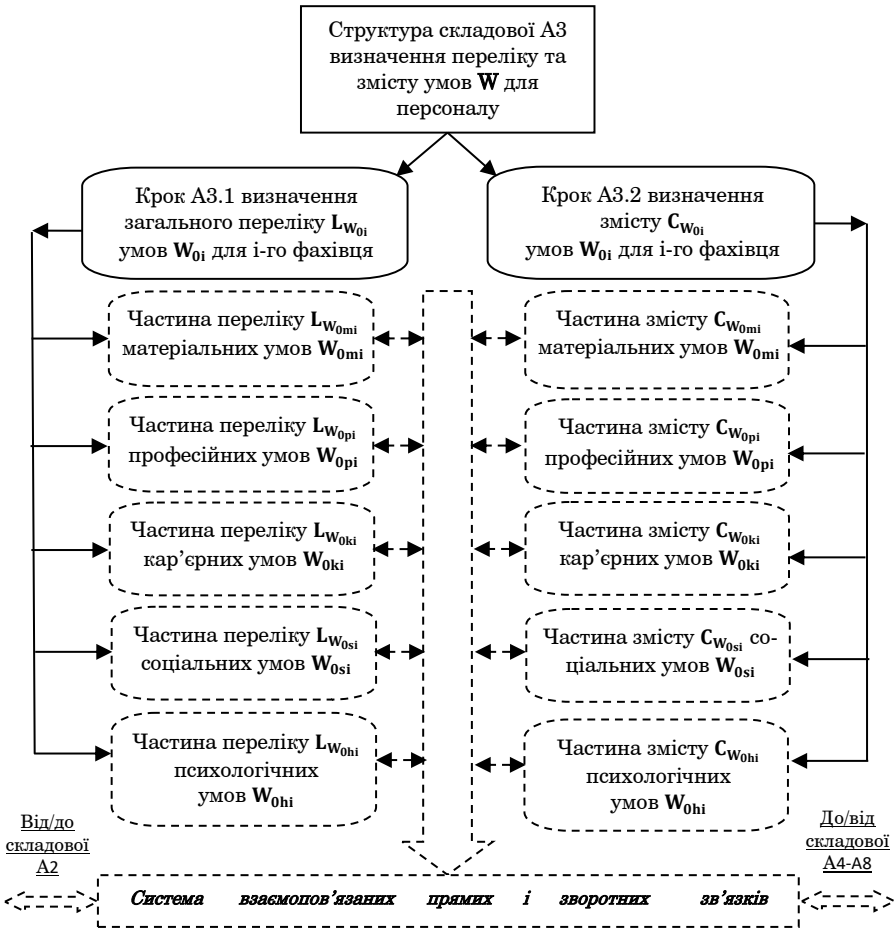


Рис. 14. Структура складової А3 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення переліку та змісту умов W для персоналу

- **Крок А3.1 визначення загального переліку L_{W0i} умов W_{0i} для**

і-го фахівця. Реалізація кроку А3.1 здійснюється шляхом формування, як правило, п'яти основних частин зазначеного переліку умов, а саме (див. рис. 14): **частини переліку $L_{W_{0mi}}$ матеріальних умов W_{0mi}, частини переліку $L_{W_{0pi}}$ професійних умов W_{0pi}, частини переліку $L_{W_{0ki}}$ кар'єрних умов W_{0ki}, частини переліку $L_{W_{0si}}$ соціальних умов W_{0si}** і **частини переліку $L_{W_{0hi}}$ психологічних умов W_{0hi}** для і-го спеціаліста. При цьому підкреслимо, що всі п'ять основних частин переліку умов для і-го робітника повинні характеризуватися чіткістю й повнотою, але водночас не бути надмірними за обсягом інформації. Послідовно розглянемо кожну з вказаних п'яти основних частин загального переліку $L_{W_{0i}}$ умов W_{0i} для і-го фахівця.

Частина переліку $L_{W_{0mi}}$ матеріальних умов W_{0mi} здебільшого має містити список назв усіх матеріальних винагород, які плануються компанією до виплати і-му фахівцю. До такого списку назв матеріальних умов, зокрема, можуть бути віднесені такі винагороди:

- винагорода у грошовому вигляді, у тому числі оклад, відсоток від отриманого компанією доходу, частка від отриманого компанією прибутку, премія за досягнення певних професійних показників тощо;
- винагорода в матеріальному вигляді, у тому числі певна кількість продукції компанії за виконання відповідних функціональних обов'язків, цінні подарунки та премії за досягнення певних професійних результатів тощо.

Зрозуміло, що наведена частина переліку $L_{W_{0mi}}$ матеріальних умов W_{0mi} для і-го спеціаліста не має містити повністю універсальний набір переліку умов для всіх без винятку підприємств, видів економічної діяльності, професій, посад чи спеціальностей — кожне підприємство самостійно формує свій індивідуальний чи груповий перелік матеріальних умов для запланованих до рекрутингу окремих спеціалістів чи груп фахівців.

Але за будь-яких обставин в усіх без винятку підприємствах, а також у волонтерських та їм подібних організаціях матеріальні умови для роботи і-го спеціаліста в тому чи іншому переліку існувати будуть завжди. Зрозуміло, що в цьому випадку частина переліку $L_{W_{0mi}}$ матеріальних умов W_{0mi} завжди буде залишатися непорожньою множиною.

Частина переліку $L_{W_{0pi}}$ професійних умов W_{0pi} зазвичай повинна містити список назв професійних виробничих і навчальних умов, які будуть запропоновані новому і-му співробітнику в його діяльності за фахом. До такого списку назв професійних умов можуть

бути віднесені, зокрема, такі назви:

- умови здійснення професійної діяльності, у тому числі стислий опис посадових функцій і завдань $\mathbf{F_{0i}}$, стислий опис робочого місця та його обладнання, розклад виконання професійних обов'язків, гарантування завантаженості завданнями з певним рівнем професійних складнощів тощо;
- умови професійного розвитку та навчання, у тому числі стислий опис програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та фахових тренінгів, гарантування збільшення завантаженості завданнями з більш високим рівнем професійних складнощів тощо;
- умови професійного заохочення, у тому числі стислий опис програм професійного стимулювання та розширення переліку складових кваліфікації за спеціальністю, гарантування можливості підвищення рівня фахової розрядності (категорії) тощо.

Безперечно, що наведені складові частини переліку $\mathbf{L_{W_{0pi}}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ для і-го спеціаліста, подібно до попередньо проаналізованої частини переліку $\mathbf{L_{W_{0mi}}}$ матеріальних умов $\mathbf{W_{0mi}}$, не можуть розглядатися як максимально повні або абсолютно універсальні назви професійних умов для всіх без винятку організацій, видів економічної діяльності, професій, посад чи спеціальностей — такий перелік завжди буде суто індивідуальним для кожного окремого підприємства та для кожної окремої спеціальності або посади.

Водночас для всіх без винятку компаній професійні умови для роботи і-го спеціаліста будуть існувати за будь-яких обставин, а тому частина переліку $\mathbf{L_{W_{0pi}}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ також завжди буде залишатися непорожньою множиною.

Частина переліку $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$, як правило, має містити список назв посадових позицій, які будуть запропоновані компанією новому і-му співробітнику. До такого списку назв кар'єрних умов слід відносити в тому числі такі назви:

- поточна посада або перелік можливих поточних посад, яка планується бути запропонованою або які плануються бути запропонованими, у тому числі назва посади або назви можливих посад, які відповідають визначеним професійним обов'язкам (функціям і завданням $\mathbf{F_{0i}}$), визначення рівня підлеглості та рівня керівництва тощо;
- перелік можливих перспективних посад, які за певних умов плануються бути запропонованими, зокрема назви цих посад, які будуть відповідати перспективним професійним обов'язкам, визначення перспективних рівнів підлеглості та рівнів керівництва тощо.

Як і для раніше розглянутих частин переліків $\mathbf{L_{W_{0pi}}}$ і $\mathbf{L_{W_{0mi}}}$ відповідно професійних $\mathbf{W_{0pi}}$ і матеріальних $\mathbf{W_{0mi}}$ умов, наведені складові частини переліку $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ для і-го спеціаліста, незважаючи на можливу схожість назв посад, будуть також мати індивідуальні наповнення та відмінності для різних компаній, а також різних сегментів ринку, професій і спеціальностей.

При цьому кар'єрні умови для і-го фахівця будуть існувати завжди для всіх без винятку підприємств, а тому частина переліку $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ у будь-якому випадку буде непорожньою множиною.

Частина переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ переважно містить список назв програм соціальних забезпечень і пільг (дотацій, компенсацій), які будуть запропоновані компанією новому і-му співробітнику. До такого списку назв соціальних умов слід відносити серед інших такі назви:

- перелік програм соціальних забезпечень, включно із забезпеченням житловою площею, автотранспортом, засобами мобільного зв'язку, робочим одягом, безкоштовною їжею та напоями, страхуванням здоров'я, санаторними путівками, абонементами до фітнес-клубів тощо;
- перелік соціальних пільг (дотацій), включаючи можливість отримання пільгових кредитів, дотацій на лікування на випадок хвороби, компенсацій за амортизацію та заправлення бензином власного транспорту в разі його використання в робочих цілях, компенсації витрат на мобільний зв'язок, компенсацій на проїзд у громадському транспорті тощо.

На відміну від раніше розглянутих частин переліків $\mathbf{L_{W_{0pi}}}$, $\mathbf{L_{W_{0mi}}}$ і $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ відповідно професійних $\mathbf{W_{0pi}}$, матеріальних $\mathbf{W_{0mi}}$ і кар'єрних $\mathbf{W_{0ki}}$ умов, наведена частина переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ для і-го фахівця за певних обставин взагалі може не містити жодного списку назв соціальних забезпечень і пільг, а тому в таких випадках може розглядатись як потенційно порожня множина.

Водночас за відсутності порожності, як і вищезазначені частини переліків $\mathbf{L_{W_{0pi}}}$, $\mathbf{L_{W_{0mi}}}$ і $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ відповідних умов, частина переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ для і-го спеціаліста буде зберігати свої індивідуальні наповнення та відмінності для різних компаній, а також різних сегментів ринку, професій, спеціальностей і посад.

Частина переліку $\mathbf{L_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ зазвичай може містити назв морально-етичних норм і традицій, яких компанія буде прагнути дотримуватися в роботі з новим і-м робітником.

До такого списку назв психологічних умов відносяться, зокрема, такі назви:

- перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії, у тому числі внутрішньо-корпоративні цінності, загальна внутрішня та зовнішня етика поведінки тощо;
- перелік внутрішніх традицій компанії, у тому числі традиції святкування корпоративних річниць, традиції вільної п'ятничної форми одягу, традиції спільних корпоративних культурних та розважальних заходів тощо.

Як і частина переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$, розглянута частина переліку $\mathbf{L_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ для і-го спеціаліста за певних обставин також може не містити жодного списку назв морально-етичних норм і традицій, а тому в таких випадках може розглядатись як потенційно порожня множина. Водночас частина переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ для і-го фахівця за її наповненості (непорожності) буде мати індивідуальні відмінності для різних компаній і різних видів економічної діяльності.

Після закінчення аналізу частини переліку $\mathbf{L_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ як завершальної частини кроку А3.1 визначення загального переліку умов для і-го спеціаліста, перейдемо до розгляду наступного кроку складової А3 первинної фази А рекрутингу персоналу — кроку А3.2 визначення змісту умов до і-го спеціаліста.

- **Крок А3.2 визначення змісту $\mathbf{C_{W_{0i}}}$ умов $\mathbf{W_{0i}}$ для і-го фахівця**. Реалізація кроку А3.2 здійснюється шляхом фактичного наповнення змістом усіх частин загального переліку умов, визначених на попередньому кроці А3.1, а тому крок А3.2 здебільшого також містить п'ять частин, а саме (див. рис. 14): **частину змісту $\mathbf{C_{W_{0mi}}}$ матеріальних умов $\mathbf{W_{0mi}}$, частину змісту $\mathbf{C_{W_{0pi}}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$, частину змісту $\mathbf{C_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$, частину змісту $\mathbf{C_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ і частину змісту $\mathbf{C_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$** для і-го спеціаліста. Також відразу підкреслимо, що всі п'ять основних частин переліку вимог до і-го спеціаліста мають, з одного боку, вирізнятися чіткістю й повнотою, а з іншого — не бути надмірними за обсягом інформації. Послідовно розглянемо кожну із вказаних п'яти основних частин змісту $\mathbf{C_{W_{0i}}}$ умов $\mathbf{W_{0i}}$ для і-го фахівця.

Частина змісту $\mathbf{C_{W_{0mi}}}$ матеріальних умов $\mathbf{W_{0mi}}$ має чітко визначати конкретне значення (форму, порядок розрахунку, розмір, число) кожного із зазначеного в частині переліку $\mathbf{L_{W_{0mi}}}$матеріальних умов $\mathbf{W_{0mi}}$ пунктів, а саме:

- винагорода у грошовому вигляді — призначення конкретної форми грошової оплати праці, однозначного порядку її застосу-

вання, а також чіткого розміру кожної зі складових призначеної форми грошової винагороди;

- винагорода в матеріальному вигляді — або відсутність матеріальної винагороди, або чітке визначення передумов і порядку використання матеріальної винагороди, а також переліку, кількості та загальної вартості відповідної продукції компанії, цінних подарунків, а також негрошових матеріальних премій, які плануються виплачуватися новому персоналу на регулярній основі як матеріальна винагорода.

Більш детально проаналізуємо основні форми грошової оплати праці та порядок їх застосування, а також зазначимо основні підходи щодо визначення розміру кожної зі складових відповідних форм грошової винагороди [15]:

- **Форма I оплати праці — «чистий оклад».** Така форма оплати праці є найпростішою як для розрахунку, так і для практичного використання, формою заробітної плати (ЗП), що складається тільки із чітко фіксованої (сталої, константи) окладної частини ЗП, яка планується бути призначеною для виплати відповідним фахівцям, тобто:

ЗП = оклад (constant) = constant.

Під одкладом форми I, як і під окладами інших форм II–IV оплати праці, які будуть розглянуті нижче, слід розуміти розмір фіксованої грошової винагороди, що призначається співробітнику за його роботу в компанії за певний часовий інтервал (годину, день, тиждень, місяць тощо). Досить часто розмір окладу встановлюється на місяць і зазвичай виплачується фахівцям двома частинами — за першу та другу половини кожного місяця. У свою чергу, у разі встановлення погодинного, денного чи тижневого розміру окладу виплата грошової винагороди спеціалістам може здійснюватися один раз на тиждень або один раз на два тижні. При цьому погодинний розмір окладу здебільшого має різні фіксовані значення для різних робочих годин (година роботи вдень або в нічний час, година роботи в будні або у вихідні чи святкові дні, година роботи у звичайних або важких умовах праці тощо).

Здебільшого форма I оплати праці застосовується для «недохідних» співробітників (див. п. 1.4), у тому числі тих, що безпосередньо зайняті в розробленні та виробництві товарів та/або послуг, що просуваються на ринку (підгрупа I-1 — виробничий персонал), а також для тих, що не зайняті ані в процесі виробництва, ані в процесі продажів відповідної продукції, але безпосередньо відповідають за забезпечення цих процесів (підгрупа I-2 — персонал із забезпечення).

До підгрупи I-1 виробничого персоналу здебільшого від-

носять найманих фахівців із виробництва, у тому числі робітників, фахівців інженерно-технічного складу, технологів, конструкторів, розробників усіх без винятку видів продукції (товарів та/або послуг), що виводяться компанією на ринок. Цей перелік фахівців у жодному разі не обмежується співробітниками, що виробляють матеріальні види продукції. До фахівців із виробництва треба зарахувати весь персонал, що безпосередньо задіяний у створенні товарів та/або послуг. Так, наприклад, до виробничого персоналу також належать розробники програмних продуктів у софтверних компаніях, банківських продуктів і послуг у банківських установах, рекламної продукції в рекламних компаніях, дизайнерських проєктів у дизайнерських компаніях тощо.

У свою чергу, до підгрупи І-2 персоналу із забезпечення, як правило, відносять співробітників адміністративно-господарських груп, персонал юридичних, фінансових, маркетингових та рекламних підрозділів, а також фахівців кадрових служб, ІТ-фахівців тощо.

Визначення рівня чистого окладу для кожного нового фахівця компанії повинне спиратися виключно на результати аналізу відповідних показників ринкових чистих окладів, фактично прийнятих на ринку праці для визначених професійних категорій спеціалістів, їхніх посад, видів економічної діяльності організацій, регіонів провадження діяльності тощо. Хоча призначення конкретного розміру чистого окладу завжди буде залишатися виключно індивідуальною прерогативою кожної компанії окремо, переважно (за нечисленними винятками) чистий оклад для нових фахівців підприємства призначається в межах ±(5–20)% від середнього значення відповідного ринкового чистого окладу.

Однією з основних переваг форми І оплати праці найманого персоналу, безумовно, є її очевидна простота (перевага І-1).

Додатково до переваги І-1 раціональне використання форми І чистого окладу може значно «прив'язати» відповідного «окладного» співробітника до підприємства, викликати його певну зацікавленість у постійному професійному зростанні (перевага І-2). Таке раціональне стимулювання «прив'язування» та зацікавленості персоналу в його тривалій роботі на підприємстві може забезпечуватися за рахунок щорічного збільшення чистого окладу співробітника пропорційно до тривалості його роботи в компанії та якості виконання ним професійних обов'язків.

Крім того, чітко встановлений розмір чистого окладу, зрозуміло, за умови його відповідності ринковим аналогам і, водночас, своєчасної виплати, сприймається найманим персоналом як

гарантія стабільності компанії, що, у свою чергу, буде ще однією з найважливіших умов скорочення плинності кадрів (перевага І-3).

Проте відсутність при формі І оплати праці додаткового оперативного (наприклад, щомісячного) фінансового заохочення співробітника за успішну працю значно обмежує оперативне стимулювання фахівця до постійного підвищення результативності, зокрема й до підвищення якості своєї діяльності (недолік І-1). Недолік І-1 форми І оплати праці є вирішальним щодо неможливості застосування її для оплати праці «дохідних» фахівців (див. п. 1.4), що безпосередньо відповідають за результати продажів на ринку товарів та/або послуг, а отже, закономірно розраховують на, принаймні, щомісячне чи щоквартальне заохочення за успішні продажі.

Водночас до відносного недоліку форми І оплати праці необхідно віднести можливий суб'єктивізм у визначенні розміру чистого окладу кожного найманого фахівця, що, на жаль, може бути приводом для балачок (недолік І-2) усередині компанії на тему, наприклад: «Чому пану Джонсону платять більше, ніж мені?».

Виходячи з коротко розглянутих трьох основних переваг і двох недоліків окладної форми І нарахування заробітної плати, її застосування на практиці доцільно рекомендувати як:

- постійний зарплатний стандарт для найманих «недохідних» працівників (виробничого персоналу І-1 та персоналу із забезпечення І-2), але обов'язково, за умови відповідності розміру призначеного чистого окладу його ринковим аналогам, а також у разі щорічного його збільшення пропорційно до тривалості роботи персоналу в компанії та якості виконання ним професійних обов'язків;
- тимчасовий зарплатний стандарт для всього найманого персоналу, але тільки на самому початковому етапі розгортання діяльності компанії;
- проміжний (перехідний) стандарт оплати праці персоналу, але тільки для нових співробітників компанії на період їхньої адаптації на посаді.

Водночас постійне використання форми І оплати праці для тих, хто безпосередньо відповідає за результати просування товарів та/або послуг компанії (тобто для «дохідних» фахівців), треба вважати нераціональним, оскільки така форма оплати праці, по суті, не може оперативно забезпечити достатньої матеріальної мотивації персоналу за безпосередні результати роботи.

- **Форма ІІ оплати праці — «оклад плюс стимулювальні відсотки за результати продажів».** Оплата праці такої форми складається із чітко фіксованої (сталої — constant) окладної частини та змінюваної (змінної — variable) процентної частки, яка залежить

від результатів праці (продажів товарів та/або послуг) співробітника, тобто:

ЗП = оклад (constant) + % від продажів (variable) = variable ≠ constant.

При цьому процентна частина оплати праці форми ІІ також може мати дві основні відсоткові складові: частку від результатів первинних продажів (тобто продажу конкретних товарів та/або послуг, здійснених «дохідним» фахівцем конкретному клієнтові перший раз), і частку від результатів вторинних продажів (тобто повторних продажів конкретних товарів та/або послуг, здійснених «дохідним» співробітником конкретному клієнтові). Треба зазначити, що на практиці використання процентної частки від результатів вторинних продажів здійснюється далеко не завжди. Якщо ж за рішенням компанії процентна частка від вторинних продажів усе-таки використовується як складова форми ІІ оплати праці, то, як правило, її співвідносять до процентної частки від первинних продажів як 0,2÷0,3 до 0,8÷0,7.

Часто форму ІІ оплати праці застосовують як засіб матеріального стимулювання для всіх без винятку категорій співробітників, що безпосередньо відповідають за результативність продажів товарів та/або послуг (підгрупа ІІ-1 — «дохідний» персонал — див. п. 1.4), у тому числі для консультантів, фахівців і менеджерів із продажу, керівників підрозділів продажів, директорів і віцепрезидентів із продажу, а також для рядових продавців.

Розміри всіх складових форми ІІ оплати праці, як її окладної, так і процентної частини, установлюються підприємством для кожної посадової категорії «дохідних» співробітників і переглядаються не частіше одного, рідше — двох разів на рік.

При формі ІІ фінансових відносин між компанією і найманим персоналом, що безпосередньо відповідає за результати продажів товарів та/або послуг, розмір першої складової (складової ІІ-1, тобто окладної) заробітної плати залежатиме від ряду факторів, зокрема посадової категорії «дохідного» співробітника, тривалості його роботи в компанії та рівня його професіоналізму.

Зрозуміло, що рівень окладу «дохідного» персоналу має зростати від початкової категорії фахівців із продажу до посадових категорій керівників підрозділів середньої ланки продажів і далі, до вищих категорій керівників департаментів продажів, до директорів із продажу тощо. Водночас рівень окладної складової заробітної плати має зростати зі збільшенням рівня професійних якостей співробітника та стажу його роботи в компанії.

Друга частина форми ІІ оплати праці, сукупність складових ІІ-2-1 (процентна складова від первинних продажів) і ІІ-2-2 (процентна складова від вторинних продажів), встановлюється у

вигляді фіксованих відсотків від обсягів відповідних продажів товарів та/або послуг. Розраховуючи величину цих стимулювальних відсотків, підприємство має враховувати безліч вагомих факторів, у тому числі заплановані обсяги продажів, вид і вартість товарів та/або послуг, що просуваються на ринку, способи їх реалізації, ступінь повторюваності продажів тощо. Зазвичай загальна частка підсумкової процентної складової в загальному розмірі заробітної плати успішного фахівця з продажу в понад 1,5–2 рази перевищуватиме значення окладної складової.

Важливо наголосити, що визначення компанією для «дохідного» персоналу розміру як складової II-1, так і складових II-2, а також їхнього співвідношення обов'язково має базуватися на попередньому глибокому аналізі відповідних значень окладної та процентних складових, звичайних на ринку праці для аналогічних категорій фахівців із продажу, визначених видів економічної діяльності та відповідних регіонів її реалізації. Безперечно, остаточно призначені підприємством значення складових II-1, II-2-1 і II-2-2 форми II оплати праці мають бути конкурентними порівняно з відповідним ринковим аналогом. Хоча, як і призначення конкретного розміру раніше розглянутого «чистого окладу» (форма I), визначення значень складових II-1 і II-2 (форма II) завжди буде залишатися виключно індивідуальною прерогативою кожної організації окремо, переважно складові «окладу плюс стимулювальні відсотки за результати продажів» для нових фахівців підприємства призначаються в межах ±(5–20)% від середніх значень відповідних ринкових показників.

Безумовно, форма II оплати праці має як безперечні переваги, так і очевидні недоліки.

До головних переваг форми II оплати праці треба насамперед віднести: наявність прямого матеріального стимулювання співробітників до підвищення фінансової ефективності їхньої діяльності в галузі первинних і вторинних продажів; націленість персоналу, що відповідає за результативність продажів, на освоєння ринків товарів та/або послуг; залучення нових клієнтів і підтримку необхідного рівня продажів для поточних клієнтів (перевага II-1).

До того ж застосування форми II нарахування заробітної плати дозволяє значною мірою втілити на практиці принцип справедливості в оплаті праці для категорії «співробітників, що продають», реалізуючи правило «хто більше заробив, той більше й отримав» (перевага II-2), що, у свою чергу, дозволяє звести нанівець дестабілізувальний вплив балачок усередині компанії на зразок: «Чому пану Джонсону платять більше, ніж мені?».

Крім того, якщо у формі II нарахування заробітної плати для відповідного «дохідного» співробітника використовується

процентна складова ІІ-2-2 від вторинних продажів товарів та/або послуг, то форма ІІ оплати праці, зі зрозумілих причин, може значно «прив'язати» відповідного «дохідного» співробітника до підприємства (перевага ІІ-3).

Проте, якщо співвідношення окладної складової ІІ-1 та процентних складових ІІ-2-1 і ІІ-2-2 незбалансоване, практичне застосування форми ІІ призводить до двох істотних недоліків.

Так, за завищених часток окладної складової ІІ-1 і процентної ІІ-2-2, а також за заниженої процентної складової ІІ-2-1 застосування форми ІІ нарахування заробітної плати може істотно послабити мотивацію «дохідного» співробітника до розширення первинних продажів (недолік ІІ-1).

За нульової частки процентної складової ІІ-2-2 від вторинних продажів та одночасно заниженої відсоткової складової ІІ-2-1 ефективність застосування форми ІІ буде істотно обмежена відсутністю міцної прив'язки до організації успішних «дохідних» співробітників через їхню постійну націленість на пошук роботи в інших компаніях, з вищою процентною складовою від первинних продажів (недолік ІІ-2). Небезпека недоліку ІІ-2 є особливо серйозною, оскільки в разі переходу успішного співробітника з продажу до конкуруючої компанії підприємство ризикує втратити не тільки успішного «дохідного» співробітника з продажу, а й «прив'язану» до цього фахівця базу клієнтів, отже, ризикує втратити частину напрацьованих обсягів продажів.

Водночас під час використання форми ІІ оплати праці, незважаючи на наявність у ній прямого матеріального стимулювання «дохідного» співробітника до підвищення фінансової ефективності в галузі первинних і вторинних продажів, підприємство не матиме достатніх важелів для фінансового мотивування «дохідного» персоналу в досягненні ним конкретних (намічених компанією) планових показників продажів (недолік ІІ-3). Форма ІІ нарахування заробітної плати дозволяє стимулювати тільки підвищення результативності продажів, а не підвищення до якогось конкретного (планового, наміченого, очікуваного) результату.

Виходячи з коротко розглянутих основних трьох переваг і трьох недоліків окладно-відсоткової форми ІІ оплати праці, її практичне застосування доцільно рекомендувати як:

- постійний (за відсутності в компанії жорстких вимог до плану продажів) або тимчасовий (до введення в компанії жорстких вимог до плану продажів) зарплатний стандарт для всього штатного «дохідного» персоналу, але тільки за умови чіткої, вивіреної відповідності сукупності призначених окладу (значення складової

ІІ-1) і стимулювальних відсотків (значення складових ІІ-2-1 і ІІ-2-2) ринковим аналогам;

- постійний зарплатний стандарт для всіх позаштатних «дохідних» спеціалістів (торгових агентів, комівояжерів тощо), але тільки за умови «обнуління» окладної складової (значення складової ІІ-1) і чіткої відповідності призначених стимулювальних відсотків (значень складових ІІ-2-1 і ІІ-2-2) ринковим аналогам.

Водночас постійне використання форми ІІ оплати праці для «співробітників, що продають» у компаніях із встановленими жорсткими вимогами до плану продажів треба вважати нераціональним, оскільки форма ІІ, по суті, не може забезпечити достатньої матеріальної мотивації персоналу за конкретні (планові, намічені, очікувані) фінансові результати просування «співробітниками, що продають» відповідних товарів та/або послуг.

- **Форма ІІІ оплати праці — «оклад плюс премія за виконання фінансового плану».** Оплата праці такої форми складається із чітко фіксованої (сталої — constant) окладної частини, яку призначає підприємство, і змінюваної (змінної — variable), що залежить від результатів праці співробітника [у тому числі (але не тільки) результатів продажів товарів та/або послуг], тобто:

ЗП = оклад (constant) + премія (variable) = variable ≠ constant.

Преміальна частина оплати праці форми ІІІ, у свою чергу, також може мати кілька основних складових за досягнення (здобуття) тих чи інших прямих і непрямих показників професійної результативності тим чи іншим працівником (групою працівників та/або компанією в цілому). Кількість, розмір і співвідношення преміальних складових під час застосування форми ІІІ оплати праці залежить від багатьох факторів (у тому числі специфіки ринку товарів та/або послуг, національних традицій тощо), і кожне підприємство визначає їх індивідуально. Водночас здебільшого складові форми ІІІ «окладу плюс премії за виконання фінансового плану» для нових фахівців підприємства призначаються в межах ±(5–20)% від середніх значень відповідних ринкових показників.

Форму ІІІ нарахування заробітної плати досить часто застосовують у багатьох компаніях одночасно для всіх без винятку найманих співробітників як підрозділів безпосереднього виробництва та «дохідних» підрозділів, так і тих, що забезпечують продаж у підприємстві.

Аналогічно розглянутим раніше формам І і ІІ оплати праці, розміри всіх складових форми ІІІ нарахування заробітної плати (окладної ІІІ-1 і преміальної ІІІ-2) підприємство встановлює для кожної посадової категорії співробітників і переглядає не частіше одного, рідше — двох разів на рік.

При формі ІІІ фінансових відносин між організацією і найманим персоналом розмір першого складника ІІІ-1 заробітної плати, як і при розглянутих вище формах оплати праці, має залежати, зокрема, від посадової категорії відповідного співробітника, тривалості його роботи в компанії, рівня професійних якостей тощо.

Звісно, рівень окладу співробітників зростатиме від початкової категорії фахівців до посадових категорій керівників підрозділів середньої ланки й далі, до вищих категорій керівників департаментів, директорів тощо. Водночас рівень окладної складової ІІІ-1 заробітної плати зростатиме зі збільшенням професійного рівня співробітника та стажу його роботи в компанії.

Так само розмір преміальних складових ІІІ-2, які компанія призначає, як правило, розраховують залежно від того, якою мірою той чи інший співробітник (група співробітників або компанія в цілому) зміг досягти сукупності відповідних показників результативності, у першу чергу, у здійсненні наміченого фінансового плану. При цьому розмір премії для співробітників підрозділів із забезпечення та виробничих підрозділів, звичайно, залежить від рівня здійснення фінансового плану всієї компанії в цілому, а розмір премії для «дохідних» співробітників (див. п. 1.4) визначають за сумарним результатом здійснення індивідуального фінансового плану кожного зі співробітників із продажу та загального фінансового плану компанії в цілому. Водночас розмір премії для співробітників із виробництва та із забезпечення може додатково враховувати ступінь досягнення ними інших (не фінансових) показників особистої професійної ефективності.

Як правило, премії за здійснення (перевиконання) фінансового плану нараховують за підсумками кварталу, півріччя або року, рідше — помісячно. Часто загальний розмір усіх премій, виплачених протягом року найманим працівникам, становить від 3 до 6 місячних окладів. Однак іноді розмір премії може перевищувати 12–16 місячних окладних складових заробітної плати найманих працівників.

Важливо наголосити, що значення складових ІІІ-1 і ІІІ-2 оплати праці форми ІІІ, які призначає компанія, мають бути конкурентними порівняно з відповідними ринковими аналогами, що вимагає від підприємства попереднього глибокого аналізу відповідних значень окладної та преміальної складових, звичайних на ринку для аналогічних категорій працівників.

Відмінною рисою компаній, що використовують преміальну форму ІІІ оплати праці, є чітке постійне фінансове планування, яке зазвичай здійснюється за схемою «знизу (формування

фінансових показників) — вгору (погодження та затвердження фінансових показників) — вниз (досягнення фінансових показників, звітність)». Реалізація такої схеми формування показників фінансового плану дозволяє підприємству чітко управляти дохідною та видатковою частинами бюджету як окремого співробітника, так і підприємства в цілому.

Через це до очевидних переваг форми ІІІ нарахування заробітної плати треба віднести наявність прямого матеріального стимулювання всіх категорій співробітників до підвищення як особистої професійної ефективності, так і ефективності компанії в цілому (перевага ІІІ-1).

Водночас застосування форми ІІІ оплати праці, зрозуміло, за умови прозорості (відсутності суб'єктивізму) нарахування преміальної складової ІІІ-2 заробітної плати, дозволяє на практиці відчутно реалізувати принцип справедливості в оцінюванні результатів праці майже всіх без винятку категорій персоналу — «співробітників, що продають», співробітників із виробництва та співробітників із забезпечення. Така універсальність практичного застосування надає формі ІІІ нарахування заробітної плати додаткової переваги (перевага ІІІ-2).

Крім того, за умови виплати преміальної складової ІІІ-2 щокварталу (щопівроку або щороку), форма ІІІ оплати праці зі зрозумілих причин може значно стимулювати тимчасову (на 3, 6 або 12 місяців відповідно) «прив'язку» майже всіх категорій персоналу до підприємства (перевага ІІІ-3) і тим самим зменшити плинність персоналу у відповідні часові інтервали.

Водночас форма ІІІ нарахування заробітної плати є відносно складною (відносний недолік ІІІ-1) порівняно з розглянутими вище формами І і ІІ оплати праці і, без сумніву, вимагатиме від підприємства організації не тільки продуманого щоквартального (щопівріччого, щорічного) фінансового планування, а й розроблення та імплементації продуманої системи оцінювання праці співробітників, отже, впровадження в компанії сукупності ключових показників ефективності результатів діяльності персоналу (KPI).

Виходячи з короткого аналізу трьох основних переваг і відносного недоліку окладно-преміальної форми оплати праці ІІІ, її застосування на практиці доцільно рекомендувати як:

- постійний зарплатний стандарт для всіх категорій найманого персоналу, але тільки за умови відповідності розміру призначених окладних і преміальних частин ринковим аналогам, організації продуманого щоквартального (щопівріччого, щорічного) фінансового планування, а також впровадження продуманої систе-

ми оцінювання праці співробітників;

- тимчасовий зарплатний стандарт для тимчасового персоналу різних категорій, як правило, найманого компанією за контрактом для здійснення конкретного проєкту, але тільки за умови чіткого узгодження сторонами всіх термінів і параметрів.

Водночас за відсутності в компанії єдиної системи фінансового планування та оцінювання персоналу, зокрема сукупності ключових показників ефективності кожної категорії персоналу (KPI), застосування форми III оплати праці до будь-якої з категорій співробітників треба вважати нераціональним через неможливість якісного об'єктивного визначення розміру преміальної складової III-2 заробітної плати для кожного працівника.

- **Форма IV оплати праці — «оклад плюс часткова (пайова) участь»**. Оплата праці такої форми складається із чітко фіксованої (сталої — constant) окладної частини, що призначається підприємством, і змінюваної (змінної — variable) часткової частини прибутку, що залежить від результатів діяльності компанії в цілому, тобто:

ЗП = оклад (constant) + частка прибутку (variable) = variable ≠ constant.

Під частковою участю (пайовою частиною прибутку) розуміють складову оплати праці найманого працівника, що розраховується як його частка в загальному реальному прибутку, отриманому підприємством за звітний період, і призначена для виплати як грошова винагорода (заробітна плата). Часто частка прибутку розраховується й виплачується не щомісяця, щокварталу й не за підсумками півріччя, а за підсумками одного року.

Форму IV оплати праці компанія використовує відносно нечасто й застосовує для нарахування заробітної плати тільки незначній частині найманих працівників, найбільш значущих для організації, шляхом умовного введення на певний період цих співробітників до складу власників підприємства. При формі IV фінансових відносин між компанією і найманим персоналом, на відміну від розглянутих вище форм оплати праці I, II і III, розмір окладної частини (окладної складової IV-1) не обов'язково має відповідати певним ринковим стандартам тієї чи іншої посадової категорії, але обов'язково має бути погоджений обома сторонами. Як правило, розмір складової IV-1 на практиці не перевищує рівня, мінімально необхідного для прийнятного щомісячного матеріального забезпечення відповідного співробітника, що пояснюється потенційною його орієнтацією саме на кінцевий результат діяльності підприємства, а отже, на отримання пайової частини прибутку (часткової складової IV-2), а не на проміжний результат діяльності компанії з отриманням високого рівня окладу щомісяця.

Водночас розмір пайової участі треба встановлювати таким чином, щоб сукупна річна заробітна плата як сума 12 місячних складових IV-1 і сумарної складової IV-2, що виплачується згідно зі встановленою формою IV оплати праці, за розміром значно перевищувала будь-яку із сукупних річних заробітних плат, розрахованих за формами I, II і III оплати праці. При цьому конкретний розмір часткової складової IV-2 під час застосування форми IV оплати праці є, безумовно, індивідуальним для кожного підприємства.

До безперечних переваг форми IV нарахування заробітної плати, у першу чергу, необхідно віднести наявність прямого матеріального стимулювання відповідних співробітників до підвищення ефективності компанії в цілому (перевага IV-1).

Крім того, за умови виплати часткової складової IV-2 не частіше разу на рік і за явно успішної діяльності підприємства форма IV оплати праці, зі зрозумілих причин, може майже назавжди «прив'язати» пайових співробітників до організації (перевага IV-2) і зменшити плинність найбільш цінного персоналу.

Водночас, за умови виплати часткової складової IV-2 не частіше одного разу на рік, використання форми IV нарахування заробітної плати значно зменшує поточні витрати підприємства на оплату праці (як мінімум упродовж перших 11 місяців року) незалежно від того, чи досягла запланованого рівня успішності компанія за результатами року (перевага IV-3).

Проте форма IV оплати праці внаслідок значного часового відстрочення (один рік) у виплаті персоналу частки прогнозованого прибутку та відсутності, зі зрозумілих причин, повної гарантії отримання компанією річного прибутку високого рівня може бути розцінена відповідним персоналом як невиправдано ризикована форма нарахування заробітної плати (недолік IV-1) та призвести до відмови погоджуватися на таку форму оплати праці.

Крім того, через відсутність однозначної гарантії, що в майбутньому діяльність відповідних співробітників збереже свою практичну цінність для підприємства, форму IV нарахування заробітної плати як невиправдано ризиковану може розцінювати й компанія, оскільки це загрожує невиправдано високими витратами на заробітну плату персоналу, що втратив свою значущість (недолік IV-2).

Виходячи з коротко розглянутих основних трьох переваг і двох недоліків окладно-часткової форми IV оплати праці, її практичне застосування доцільно рекомендувати як:

- постійний зарплатний стандарт для особливо значущих співробітників, але тільки за умови неодноразової перевірки підприємством їхньої професійної надійності та водночас повної

впевненості, що така професійна надійність збережеться й у віддаленій перспективі;

- тимчасовий зарплатний стандарт для особливо значущих співробітників на період вивчення (перевірки) компанією їхньої професійної надійності, але тільки за умови чіткого узгодження сторонами термінів, умов і перспектив дії цього стандарту.

Тому за відсутності між сторонами (організацією та важливими співробітниками) впевненості у взаємній професійній надійності, а також щодо вигоди й перспектив подальшої співпраці застосування форми IV оплати праці треба вважати нераціональним через невиправдано високі ризики серйозних фінансових втрат для тієї чи іншої сторони.

- **Форма V оплати праці — «оклад плюс бонус».** Оплата праці такої форми складається із чітко фіксованої (сталої — constant) окладної частини, що призначається підприємством, і змінюваної (змінної — variable) бонусної частини, що залежить як від результатів діяльності конкретного співробітника, так і результатів діяльності (а отже, від можливостей) компанії в цілому, тобто:

ЗП = оклад (constant) + бонус (variable) = variable ≠ constant.

Форму V нарахування заробітної плати слід розглядати як компіляцію всіх чотирьох описаних вище форм оплати праці. Безумовно, частку кожної з названих форм (I, II, III і IV) у формі V оплати праці кожна компанія визначає індивідуально. Обране співвідношення всіх форм у компіляції позначається як на розмірі окладної складової V-1 форми V оплати праці, так і на розмірі й структурі її бонусної складової V-2.

Під бонусною складовою V-2 зазвичай розуміють складову оплати праці найманого працівника, що розраховується як сукупність процентної (визначається аналогічно складовій II-2 форми II оплати праці), преміальної (визначається аналогічно складовій III-2 форми III) та пайової (визначається аналогічно складовій IV-2 форми IV нарахування заробітної плати) часток. Крім того, до бонусної частки заробітної плати часто також відносять комплекс компенсаційних пакетів, що виплачуються найманому персоналу, зокрема компенсація витрат на бензин та амортизацію власного автомобіля, надання службового автомобіля, медичне страхування, надання службового мобільного телефону або компенсація витрат на нього, представницькі витрати, забезпечення безкоштовним харчуванням тощо. Частку кожної з названих складових (процентної, преміальної та часткової), а також комплексу компенсаційних пакетів у загальній сукупній бонусній частині заробітної плати форми V оплати праці компанія визначає на свій розсуд і може переглядати

щомісяця, щоквартalу, щопівроку або щороку.

Окладно-бонусна форма V нарахування заробітної плати, що в певному компіляційному співвідношенні об'єднує всі інші чотири форми оплати праці, тією ж мірою повністю повторює відповідні переваги й недоліки, а також і рекомендації щодо її практичного застосування.

Усі розглянуті форми оплати праці, задіяні у відповідних умовах, без сумніву, здійснюють значне матеріальне стимулювання співробітників до підвищення професійної ефективності.

Будь-яка призначена форма оплати праці для нових працівників як винагорода у грошовому вигляді, а також будь-яка винагорода в матеріальному вигляді будуть за будь-яких обставин наповнювати змістом $\mathbf{C_{W0mi}}$ (фактичними даними) математичну множину матеріальних умов $\mathbf{W_{0mi}}$, а тому, як уже підкреслювалося раніше, зазначена математична множина $\mathbf{W_{0mi}}$ завжди буде непорожньою множиною в усіх без винятку підприємствах, у тому числі у волонтерських та їм подібних організаціях, де виплата винагороди може здійснюватись, як правило, у матеріальному вигляді (сувеніри, пам'ятні подарунки, квитки на безкоштовне відвідування певних заходів тощо).

Частина змісту $\mathbf{C_{W0pi}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ має чітко наповнити кожен із зазначених у частині переліку $\mathbf{L_{W0pi}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ пунктів конкретним визначенням професійних умов, забезпечення яких має гарантувати підприємство новому і-му співробітнику в його діяльності за фахом, а саме:

- умови здійснення професійної діяльності — відсутність опису професійних завдань або конкретизація відповідних обов'язків (посадових функцій і завдань $\mathbf{F_{0i}}$) та рівня їхніх професійних складнощів, опис часового розкладу роботи (тривалість праці в робочі, вихідні та святкові дні, кількість і тривалість перерв тощо), відсутність робочого місця або чіткий опис робочого місця та його відповідного обладнання;
- умови професійного розвитку та навчання — відсутність програм розвитку за фахом або конкретний опис програм підвищення кваліфікації, професійного навчання і фахових тренінгів; відсутність гарантування перспективи збільшення рівня складності професійних завдань або конкретизація термінів підвищення рівня складності з конкретним описом професійних завдань більшої складності;
- умови професійного заохочення — відсутність системи професійного стимулювання або опис програм фахового заохочення (професійні сертифікації, дипломування, відзнаки, фахові нагороди

тощо), відсутність можливості підвищення рівня фахової розрядності (категорії) або визначення перспектив підвищення професійної категорії (розрядності) тощо, відсутність перспективи розширення професійної кваліфікації або опис додаткових кваліфікацій і термінів їх отримання за спеціальністю.

Важливо підкреслити, що зміст $\mathbf{C_{W_{0pi}}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ завжди буде мати суто індивідуальне наповнення для кожної окремої компанії, кожного окремого виду економічної діяльності та для кожного окремого фаху або посади. При цьому зрозуміло, що для всіх без винятку організацій професійні умови $\mathbf{W_{0pi}}$ завжди будуть наповнені змістом $\mathbf{C_{W_{0pi}}}$, а тому математичну множину професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ завжди слід уважати непорожньою множиною.

Частина змісту $\mathbf{C_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ має чітко конкретизувати кожен із зазначених пунктів частини переліку $\mathbf{L_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ стосовно посад, які повинні бути запропоновані новому і-му співробітнику під час його прийняття на роботу в компанію, а саме:

- поточна посада або перелік можливих поточних посад — чітке визначення назви посади або назв можливих посад, що відповідають визначених змістом $\mathbf{C_{W_{0pi}}}$ професійних умов $\mathbf{W_{0pi}}$ обов'язкам (посадовим функціям і завданням $\mathbf{F_{0i}}$) та рівню їхніх професійних складнощів, конкретизація рівня підлеглості та рівня керівництва відповідної посади (із зазначенням кількості підлеглих підрозділів і працівників) тощо;
- перелік можливих перспективних посад — чітке визначення назви посади або назв можливих перспективних посад, що відповідатимуть перспективним фаховим обов'язкам і професійним складнощам, конкретизація підлеглості та рівня керівництва відповідної перспективної посади тощо.

Зміст $\mathbf{C_{W_{0ki}}}$ кар'єрних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ для і-го спеціаліста, незважаючи на певну можливу ідентичність у назвах посад, буде зберігати індивідуальність для різних компаній, а також різних сегментів ринку, професій і спеціальностей.

Безперечно, що кар'єрні умови для і-го фахівця будуть існувати завжди для всіх без винятку організацій, а тому кар'єрні умови $\mathbf{W_{0ki}}$ в будь-якому випадку слід розглядати як непорожню математичну множину.

Частина змісту $\mathbf{C_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ повинна конкретизувати кожен із наведених пунктів частини переліку $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ стосовно програм соціального забезпечення та пільг, які плануються бути запропоновані компанією новому і-му спів-

робітнику, а саме:

- перелік програм соціальних забезпечень — відсутність програм соціальних забезпечень або чіткий опис соціальних програм забезпечення, включно з умовами забезпечення житловою площею, та/або службовим автотранспортом, та/або засобами мобільного зв'язку, та/або робочим одягом, та/або безкоштовною їжею й напоями, та/або страхуванням здоров'я, та/або санаторними путівками тощо;
- перелік соціальних пільг (дотацій) — відсутність соціальних пільг або чітке визначення змісту соціальних пільг, включно з можливостями отримання пільгових кредитів, та/або дотацій на лікування на випадок хвороби, та/або компенсацій за амортизацію та заправлення бензином власного транспорту в разі його використання в робочих цілях, та/або компенсації витрат на мобільний зв'язок, та/або компенсацій на проїзд у громадському транспорті тощо.

Через те що в деяких компаніях потенційно можуть бути відсутні як необов'язкові до використання соціальні програми та пільги, а відповідно відсутні перелік $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ і зміст $\mathbf{C_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0ki}}$ для і-го фахівця, математична множина $\mathbf{W_{0ki}}$ може розглядатись як потенційно порожня множина.

Водночас за наповненості математичної множини $\mathbf{W_{0ki}}$ (за відсутності її порожності) частина змісту $\mathbf{C_{W_{0si}}}$ соціальних умов $\mathbf{W_{0si}}$ для і-го спеціаліста буде зберігати свою неповторну індивідуальність для різних організацій, різних видів економічної діяльності, а також для різних професій, спеціальностей і посад.

Частина змісту $\mathbf{C_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ має конкретизувати кожну з раніше визначених складових частини переліку $\mathbf{L_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ стосовно морально-етичних норм і традицій, яких компанія буде прагнути дотримуватися в роботі з новим і-м фахівцем, а саме:

- перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії — відсутність зазначених норм або чітка фіксація внутрішніх норм поведінки персоналу компанії, включно з обов'язковістю дотримання внутрішньо-корпоративних правил (цінностей) та/або загальної внутрішньої й зовнішньої етики поводження тощо;
- перелік внутрішніх традицій компанії — відсутність зазначених традицій або чітка фіксація вимог стосовно дотримання персоналом традицій святкування корпоративних річниць, та/або вільної п'ятничної форми одягу, та/або спільних корпоративних культурних і розважальних заходів тощо.

Як і проаналізовані раніше перелік $\mathbf{L_{W_{0si}}}$ і зміст $\mathbf{C_{W_{0si}}}$ соціаль-

них умов $\mathbf{W_{0ki}}$, розглянуті зараз перелік $\mathbf{L_{W_{0hi}}}$ і зміст $\mathbf{C_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ для і-го спеціаліста за певних обставин також можуть не містити жодної зафіксованої морально-етичної норми та традиції, а тому в таких випадках психологічні умови $\mathbf{W_{0hi}}$ можуть розглядатись як потенційно порожня математична множина. При цьому психологічні умови $\mathbf{W_{0hi}}$ для і-го фахівця за їх наповненості (непорожності) будуть мати індивідуальні особливості для різних компаній і різних сегментів ринку.

Чітким фіксуванням змісту $\mathbf{C_{W_{0hi}}}$ психологічних умов $\mathbf{W_{0hi}}$ повністю закінчується виконання кроку А3.2, яким передбачалося фактичне визначення змісту $\mathbf{C_{W_{0i}}}$ умов $\mathbf{W_{0i}}$ для і-го фахівця відповідно до загального переліку $\mathbf{L_{W_{0i}}}$ умов $\mathbf{W_{0i}}$, визначеного на попередньому кроці А3.1.

Здебільшого всі визначені непорожні за змістом матеріальні, професійні, кар'єрні, соціальні та психологічні умови зводяться до єдиного переліку та змісту умов, що як приклад може бути представлений у формі нижченаведеної таблиці 3.

Таблиця 3

Єдиний перелік і зміст умов для кандидатів

на посаду _____ у підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

Перелік умов	Зміст умов
1. Матеріальні умови	
1.1. Рівень винагороди у грошовому вигляді	$\mathbf{W1_{0mi}}$
1.2. Рівень винагороди в матеріальному вигляді	$\mathbf{W2_{0mi}}$
…	…
2. Професійні умови	
2.1. Умови провадження професійної діяльності	$\mathbf{W1_{0pi}}$
2.2. Умови професійного розвитку та навчання	$\mathbf{W2_{0pi}}$
2.3. Умови професійного заохочення	$\mathbf{W3_{0pi}}$
…	…
3. Кар'єрні умови	
3.1. Поточна посада або перелік можливих поточних посад	$\mathbf{W1_{Q_{0ki}}}$
3.2. Перелік можливих перспективних посад	$\mathbf{W2_{Q_{0ki}}}$
…	…
4. Соціальні умови	
4.1. Перелік програм соціальних забезпечень	$\mathbf{W1_{Q_{0si}}}$
4.2. Перелік соціальних пільг (дотацій)	$\mathbf{W2_{Q_{0si}}}$
…	…
5. Психологічні умови	
5.1. Перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії	$\mathbf{W1_{Q_{0hi}}}$

5.2. Перелік внутрішніх традицій компанії	$\mathbf{W2}_{Q_{0hi}}$
…	…

Формуванням єдиного переліку та змісту умов для розшукуваних фахівців повністю закінчується технологічне виконання складової А3 формування переліку та змісту умов W для персоналу.

Необхідно обов'язково підкреслити, що всі розглянуті умови роботи в компанії і-го спеціаліста й особливо матеріальні $\mathbf{W_{0mi}}$, професійні $\mathbf{W_{0pi}}$ і соціальні $\mathbf{W_{0si}}$ умови, повинні за будь-яких обставин суворо вимірюватися й чітко обумовлюватися визначеними на кроці А1.5 складової А1 первинної фази рекрутингу персоналу обов'язковими умовами доцільності пошуку та підбору нового і-го співробітника тільки в разі наявності достатніх додатних значень ступенів рентабельності $\Delta\mathbf{P_{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta\mathbf{P^{max}_{oi\Sigma Y}}$, тобто в разі одночасного виконання нерівностей $\Delta\mathbf{P_{0i\Sigma 12}} \gg \mathbf{0}$ і $\Delta\mathbf{P^{max}_{oi\Sigma Y}} \gg \mathbf{0}$ та/або $(\Delta\mathbf{P_{0i\Sigma 12}} + \Delta\mathbf{P^{max}_{oi\Sigma Y}}) \gg \mathbf{0}$.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А4 визначення знаходження професійно-персональних даних про персонал.

2.1.4. Технологічна сутність складової А4 визначення переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал

Складова А4 визначення місць знаходження професійно-персональних даних про розшукуваний персонал є базисною складовою подальшого визначення та призначення методик пасивного пошуку спеціалістів. Зміст складової А4 найбільш вирішальним чином впливає на визначення переліку розшукуваних спеціалістів, яким має бути доведена інформація про пошук роботодавцем необхідної кількості $K^{QW}_{recruit}$ працівників, а, відповідно, на призначення методик пасивного пошуку персоналу, раніше стисло розглянутих у п. 1.1.

Як і попередні складові А1, А2 і А3, складова А4 умовно належить до складу групи АІ об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А4, як правило, виконується менеджерами організації, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за безпосереднього залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення зовнішніх джерел професійно-персональних даних про персонал.

Як уже було зазначено в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації

складової А4 слід уважати передбачене чітке визначення переліку внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової компанії та/або переліку зовнішніх відкритих джерел інформації, де містяться персональні та професійні відомості фахівців, серед яких планується провести пошук необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється за умови чітких знань про порядок і зміст ведення роботодавцем/рекрутинговою компанією обліку відповідних фахівців, а також знань про місця розміщення самими розшукуваними фахівцями їхніх професійних і персональних даних.

Базуючись на проведених у п. 1.1 аналізах способів рекрутингу персоналу та методик пасивного пошуку фахівців, підкреслимо, що всі доступні рекрутерам джерела знаходження професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал умовно можна поділити на дві основні групи (див. рис. 15):

- Група IDB внутрішніх джерел інформації за ознаками належності баз даних про розшукуваних фахівців до власності роботодавця/рекрутингової агенції. До групи IDB джерел належать усі внутрішні бази даних персоналу, що адмініструються (наповнюються та обслуговуються) відповідними спеціалістами безпосередньо компанії — замовника персоналу/рекрутингової компанії.

Зрозуміло, що всі внутрішні джерела групи IDB можуть бути умовно поділені на дві основні підгрупи: підгрупу IDB-I внутрішніх баз даних, що містить професійно-персональні відомості про внутрішніх (штатних) фахівців, які знаходяться в договірних (трудових, контрактних тощо) постійних чи тимчасових відносинах із компанією — замовником персоналу, та підгрупу IDB-E внутрішніх баз даних, що містять професійно-персональні відомості про зовнішніх (нештатних) фахівців, які в поточний час не мають жодних трудових чи контрактних відносин із роботодавцем. Ведення роботодавцем/рекрутинговою компанією внутрішніх баз даних зовнішніх працівників (підгрупа IDB-E) має відповідати всім вимогам відповідних національних законів щодо захисту персональних даних. Наповнення баз даних підгрупи IDB-E зазвичай здійснюється під час отримання рекрутерами професійно-персональних відомостей про зовнішніх спеціалістів або під час попередніх особистих контактів із ними (наприклад, під час виконання попередніх завдань із рекрутингу персоналу), або як результат попереднього аналізу доступних рекрутеру відкритих джерел інформації (наприклад, тематичних сайтів, професійних видань тощо).

Звернемо увагу, що під час реалізації компанією — замовником персоналу виду РЗР рекрутингу фахівців силами зовнішніх

рекрутерів, підгрупа IDB-I внутрішніх баз даних роботодавця, у дуже рідких винятках, є недоступною для використання зовнішніми рекрутерами.

Підгрупи IDB-I і IDB-E умовно можна вважати математичними множинами, які в певний фіксований період часу є такими, що не перетинаються (тобто фахівці, які входять до складу підгруп IDB-I і IDB-E, не можуть бути одночасно штатними й нештатними працівниками компанії — замовника персоналу). Водночас зазначені групи IDB-I і IDB-E слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть взаємно перетікати з однієї множини до іншої й навпаки (тобто фахівці можуть переходити до розряду штатних співробітників і навпаки). Дві математичні множини групи IDB слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Вочевидь, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців, професійно-персональні відомості про яких містяться в підгрупах баз даних IDB-I і IDB-E, має базуватися на доведенні цим спеціалістам необхідної інформації відповідно місць їхнього фактичного чи віртуального перебування за визначеними у відомостях їхніми персональними адресами.

- Група ESI зовнішніх джерел інформації за ознаками неналежності баз даних про професійно-персональні відомості розшукуваних фахівців до власності роботодавця/рекрутингової агенції. До групи ESI джерел інформації належать всі зовнішні бази даних про персонал, до яких рекрутери мають доступ і в яких розшукувані спеціалісти добровільно (зазвичай ініціативно) розміщують інформацію стосовно власних професійно-персональних даних.

Під зазначеними зовнішніми джерелами інформації слід розуміти, у першу чергу, засоби масової інформації (друковані та електронні ЗМІ), фахові сайти та соціальні мережі, інформаційні дошки, рекламні щити тощо, які є спеціалізованими для розміщення оголошень відповідними спеціалістами про пошук ними роботи для себе. Здебільшого такі оголошення містять персональну інформацію спеціаліста (як правило, його ім'я та адресні дані), а також професійні відомості про фахівця (як правило, назву очікуваної ним посади, перелік пропонованих ним для виконання функцій, рівень прийнятної для нього заробітної плати тощо). Зрозуміло, що зовнішні джерела інформації про професійно-персональні дані фахівців наповнюються й оновлюються з певною періодичністю, яка може залежати як від самих спеціалістів (бази даних, які управляються самими спеціалістами, наприклад, власні акаунти в соціальних мережах, на спеціалізованих сайтах тощо), так і від політик, уста-

новлених власниками відповідних спеціалізованих засобів інформації.

Вочевидь, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців, професійно-персональні відомості про яких містяться в групі баз даних ESI, має базуватися на доведенні рекрутерами необхідної інформації розшукуваним спеціалістам на їхні власні персональні адреси, що визначені в зазначених базах даних.

Рис. 15. Основні групи місць розташування (джерел) професійно-персональних відомостей про розшукуваних спеціалістів

Проведенням аналізу групи ESI зовнішніх джерел інформації разом із раніше розглянутою групою IDB внутрішніх баз даних, що містять відомості про спеціалістів, серед яких повинен бути здійснений пошук $K_{recruit}^{QW}$ працівників, закінчується опис технологічної сутності складової А4 визначення переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А5 вивчення методик пошуку персоналу.

2.1.5. Технологічна сутність складової А5 вивчення місць проведення пошуку персоналу

Складова А5 визначення місць проведення пошуку персоналу є базисною складовою подальшого визначення та призначення методик пасивного й активного пошуку спеціалістів. Зміст складової А5 найбільш вирішальним чином впливає на визначення шляхів доведення до розшукуваних фахівців інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $K_{recruit}^{QW}$ працівників, а, відповідно,

на призначення методик пошуку персоналу, раніше стисло розглянутих у п. 1.1.

Як і попередні складові А1, А2, А3 і А4, складова А5 умовно належить до складу групи АІ об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А5 зазвичай виконується менеджерами організації, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за безпосереднього залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення місць проведення пошуку необхідного персоналу.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А5 слід уважати чітке визначення тих місць, де максимально (фізично та/або віртуально) зосереджені (знаходяться) фахівці, серед яких планується провести пошук необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок глибокого осмислення характерних професійних і психологічних поведінкових особливостей, які притаманні представникам відповідних спеціальностей, а також певним статусним групам спеціалістів, серед яких планується здійснювати пошук.

Базуючись на проведених у п. 1.1 аналізах способів рекрутингу персоналу та методик пасивного й активного пошуку спеціалістів, підкреслимо, що всіх спеціалістів, серед яких має бути проведений пошук і відбір необхідних робітників, умовно можна поділити на декілька основних груп за місцями їх максимального (фізичного та/або віртуального) знаходження чи зосередження (див. рис. 16):

- Група АС робітників за ознаками ініціативності (або неініціативності) у самостійному пошуку роботи.

Вочевидь, що всі фахівці цієї групи АС можуть бути умовно поділені на дві основні підгрупи: підгрупу спеціалістів АС1, яким у поточний період часу характерна активність, та підгрупу спеціалістів АС0, яким у зазначений період часу характерна відсутність активності в пошуку ними роботи, а, відповідно, у пошуку цими спеціалістами інформації стосовно пропозицій на ринку праці щодо планів наймання певними компаніями відповідних за фахом співробітників.

Зрозуміло, що для ініціативних у самостійному пошуку роботи фахівців підгрупи АС1, на відміну від фахівців підгрупи АС0, буде однозначно характерне їхнє віртуальне (умовне) знаходження зі сталою періодичністю в місцях розміщення оголошень про пошук підприємствами відповідних робітників. Під такими місцями розмі-

щення оголошень можуть розумітися, у першу чергу, власні поштові скриньки, відповідні соціальні мережі, спеціалізовані засоби масової інформації (друковані та електронні ЗМІ), фахові сайти та форуми, відповідні телевізійні та радіопередачі, спеціалізовані інформаційні дошки, рекламні щити тощо. Спеціалісти групи AC1 є активними (як правило, не менше 1–2 разів на добу) читачами зазначених ЗМІ, відвідувачами вказаних скриньок, мереж, сайтів і форумів, глядачами та слухачами відповідних передач і т. ін. Водночас спеціалісти групи AC1 є такими, що можуть власноруч або за дорученням активно розміщувати в зазначених ЗМІ особисті професійно-персональні дані з метою відкритого ознайомлення з ними відповідних представників роботодавців, які є потенційними читачами (користувачами, одержувачами) цих ЗМІ та які одночасно здійснюють пошук потрібного для себе персоналу.

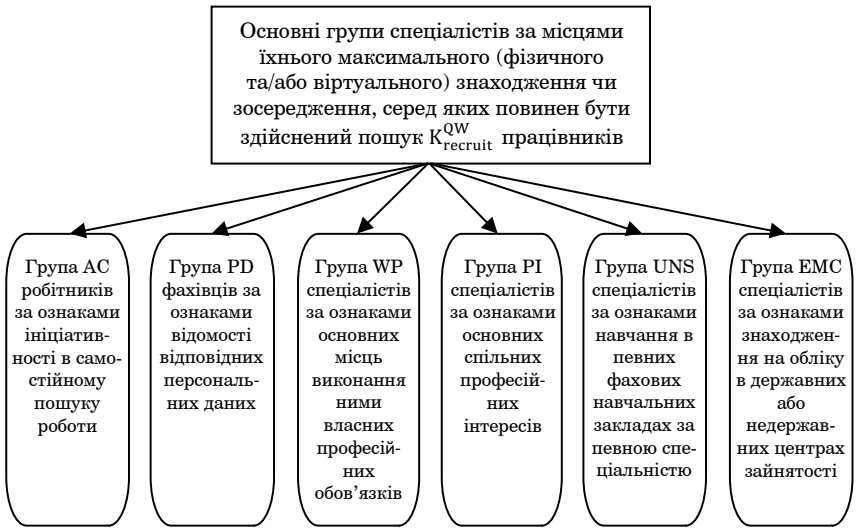


Рис. 16. Основні групи спеціалістів за місцями їхнього максимального (фізичного та/або віртуального) знаходження чи зосередження, серед яких повинен бути здійснений пошук $K_{recruit}^{QW}$ працівників

Підгрупи AC1 і AC0 умовно можна вважати математичними множинами, які в певний фіксований період часу є такими, що не перетинаються (тобто фахівці, які входять до складу підгруп AC1 і AC0, не можуть бути одночасно такими, що ініціативні та неініціативні в самостійному пошуку праці). Одночасно зазначені групи

AC1 і AC0 слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть взаємно перетікати з однієї множини до іншої, і навпаки (тобто фахівці можуть змінювати свою зацікавленість у пошуку роботи з активної на пасивну, і навпаки). На підставі цього дві математичні множини групи AC слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Безперечно, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців підгрупи AC1 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації в місцях їхнього найбільшого віртуального зосередження тобто в найбільш популярних місцях розміщення оголошень про пошук персоналу. При цьому слід вважати грубою помилкою будь-яке сподівання компанії на невипадкове доведення інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників у найбільш популярних місцях розміщення оголошень про пошук персоналу для спеціалістів підгрупи AC0 — спеціалісти, які неактивні в самостійному пошуку роботи, оголошення про пошук персоналу спеціально (невипадково) не читають, не чують, не бачать, не звертають на них уваги тощо. Фахівці підгрупи AC0 здебільшого відсутні в місцях розміщення оголошень про пошук компанією нових співробітників.

- Група PD фахівців за ознаками відомості (або невідомості) компаніям роботодавців або рекрутинговим агентствам відповідних адресних персональних даних спеціалістів, тобто за ознаками їхньої адресної персоніфікованості або неперсоніфікованості.

Усі спеціалісти групи PD можуть бути умовно поділені на три основні підгрупи: підгрупи PD1, PD1-0 та PD0 фахівців, змісти адресних персональних даних яких компанією (внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами або відповідними менеджерами з персоналу) визначені достатньо повно, визначені недостатньо повно та повністю не визначені відповідно.

Під достатньо повною визначеністю змісту адресних персональних даних спеціалістів підгрупи PD1, як правило, розуміють наявність про відповідних фахівців таких відомостей (якнайменш про імена та/або прізвища, поштові адреси та/або номери контактних телефонів, та/або електронні адреси, та/або адреси відповідних соціальних мереж тощо), яких повністю, хай навіть мінімально, достатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників.

Під недостатньо повною визначеністю змісту адресних персональних даних спеціалістів підгрупи PD1-0 розуміють наявність про відповідних фахівців таких відомостей, яких недостатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про по-

шук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників (наприклад, наявність інформації тільки про імена та/або прізвища спеціалістів, але відсутність достовірної інформації про їхні адреси — поштові, телефонні, електронні, мережеві тощо).

Зміст адресних персональних даних спеціалістів підгрупи PD0 вважається повністю не визначеним у разі відсутності будь-яких відомостей про імена, прізвища та контактні дані фахівців.

Зрозуміло, що визначення достатньо повних контактних даних та/або недостатньо повних контактних даних спеціалістів (за умови подальшого доповнення цих недостатньо повних даних необхідною інформацією) дозволяє компанії чітко ідентифікувати місця фізичного чи віртуального перебування спеціалістів підгруп PD1 та PD1-0. При цьому місця перебування фахівців підгрупи PD0 будуть залишатися неідентифікованими до моменту визначення їхніх адресних персональних даних.

Підгрупи PD1, PD1-0 і PD0 умовно слід уважати математичними множинами, які в певний фіксований момент часу є такими, що не перетинаються (тобто адресні персональні дані спеціалістів, які віднесені до складу підгруп PD1, PD1-0 і PD0, не можуть бути одночасно визначеними достатньо повно, недостатньо повно та повністю не визначеними). Одночасно зазначені підгрупи PD1, PD1-0 і PD0 слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть взаємно перетікати з однієї множини до іншої, і навпаки. Наприклад, кількість фахівців підгрупи PD1 має збільшуватися за рахунок спеціалістів підгруп PD1-0 і PD0 завдяки отриманню додаткової інформації про спеціалістів цих підгруп. У свою чергу, кількість фахівців підгрупи PD1-0 може збільшуватися за рахунок спеціалістів підгрупи PD1 (що на практиці може відбуватися відносно рідко — тільки в разі зміни адресних персональних відомостей спеціалістів цієї підгрупи) та фахівців підгрупи PD0 (що відбувається досить часто, завдяки отриманню додаткової інформації про спеціалістів цієї підгрупи) тощо. На підставі цього три математичні множини групи PD слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Безперечно, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців підгруп PD1, PD1-0 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації за їхніми персональними адресами як адресами їхнього найчастішого фізичного та/або віртуального перебування. Безумовно, що у зв'язку з повною відсутністю адресних персональних відомостей про спеціалістів підгрупи PD0 доведення їм відповідної інформації з метою пошуку серед них необхідних компанії $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів є неможливим.

- Група WP спеціалістів за ознаками основних місць їхнього перебування під час виконання ними власних професійних обов'язків.

Усі спеціалісти групи WP можуть бути умовно поділені на дві основні підгрупи: підгрупи WP1 та WP0 фахівців, місця перебування яких (внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами або відповідними менеджерами з персоналу) визначені достатньо точно та повністю не визначені (або визначені не точно) відповідно.

Під достатньо точною визначеністю місць перебування спеціалістів підгрупи WP1, як правило, розуміють наявність про відповідних фахівців таких відомостей (щонайменше про назви, поштові адреси та контактні телефони організацій за постійним місцем їхньої поточної роботи), яких повністю, хай навіть мінімально, достатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників.

Місця перебування спеціалістів підгрупи WP0 вважаються повністю не визначеними (або визначеними неточно) у разі відсутності відомостей про контактні телефони організацій за постійним місцем поточної роботи цих фахівців, навіть за наявності даних про назви та поштові адреси таких організацій.

Достатньо точне визначення місць перебування фахівців під час виконання ними власних професійних обов'язків дозволяє компанії чітко ідентифікувати місця фізичного перебування спеціалістів підгруп WP1. При цьому місця фізичного перебування фахівців підгрупи WP0 будуть залишатися неідентифікованими до моменту визначення контактних телефонів організацій за постійним місцем їхньої поточної роботи.

Підгрупи WP1 і WP0 умовно слід уважати математичними множинами, які в певний фіксований момент часу є такими, що не перетинаються (тобто місця фізичного перебування спеціалістів за постійним місцем їхньої поточної роботи, які віднесені до складу підгруп WP1 і WP0, не можуть бути одночасно визначеними достатньо точно та повністю не визначними або визначеними неточно). Одночасно зазначені підгрупи WP1 і WP0 зі зрозумілих причин (досить рідкого змінення контактних телефонів організацій за постійним місцем поточної роботи фахівців) слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть переважно перетікати з множини WP0 до множини WP1 і вкрай рідко у зворотному напрямку з множини WP1 до множини WP0. Кількість фахівців підгрупи WP1 має збільшуватися за рахунок спеціалістів підгруп WP0 завдяки отриманню інформації про контактні номери телефонів організацій за постійним місцем поточної роботи фахівців цієї підгрупи. Через це дві математичні множини групи WP слід розглядати в часі як

змінні за кількістю складових кожної множини.

Зрозуміло, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців підгрупи WP1 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації за їхніми робочими адресами як адресами їхнього найчастішого фізичного перебування за постійним місцем їхньої поточної роботи. Безумовно, що у зв'язку з повною відсутністю відомостей про контактні телефони підприємств, де здійснюється поточна робота спеціалістів підгрупи WP0, доведення їм відповідної інформації з метою пошуку серед них необхідних компанії $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів є неможливим.

- Група PI спеціалістів за ознаками основних спільних професійних інтересів (або адресних даних місць їхніх професіональних інтересів), зокрема інтересів у відвідуванні відповідних фахових заходів (семінарів, конференцій тощо), в активному задіянні в певних професійних організаціях та об'єднаннях, у читанні відповідних фахових видань, у перегляді відповідних професійних телевізійних передач, у прослуховуванні певних фахових радіопередач, в активному користуванні певними розділами інтернет-новин або соціальних мереж тощо.

Усі спеціалісти групи PI можуть бути умовно поділені на три основні підгрупи: підгрупи PI1, PI1-0 та PI0 фахівців, змісти адресних даних місць професійних інтересів (МПІ) яких компанією (внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами або відповідними менеджерами з персоналу) визначені достатньо повно, визначені недостатньо повно та повністю не визначені відповідно.

Під достатньо повною визначеністю змісту адресних даних МПІ спеціалістів підгрупи PI1, як правило, розуміють наявність про відповідні МПІ фахівців таких відомостей (якнайменш про місця та дати проведення відповідних фахових заходів, про місця й дати проведення форумів відповідних професійних організацій та об'єднань, про тираж, періодичність та місця розповсюдження відповідних фахових видань, про розклад виходу до ефіру відповідних професійних телепередач і радіовипусків, про електронні адреси фахових інтернет-видань та соціальних мереж тощо), яких повністю, хай навіть мінімально, достатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників.

Під недостатньо повною визначеністю змісту адресних даних МПІ спеціалістів підгрупи PI1-0 розуміють наявність про відповідних фахівців таких відомостей, яких недостатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників (наприклад, наявність інформа-

ції тільки про дати проведення фахових заходів або професійних форумів, але відсутність достовірної інформації про адреси їх проведення тощо).

Зміст адресних даних МПІ спеціалістів підгрупи PI0 вважається повністю не визначеним у разі відсутності будь-яких відомостей про адреси місць професійних інтересів фахівців.

Визначення достатньо повних адресних даних та/або недостатньо повних адресних даних МПІ спеціалістів (за умови подальшого доповнення останніх необхідною інформацією) дозволяє компанії чітко ідентифікувати місця професійного фізичного чи віртуального перебування спеціалістів підгруп PI1 та PI1-0. При цьому місця перебування фахівців підгрупи PI0 будуть залишатися неідентифікованими до моменту визначення їхніх адресних даних МПІ.

Підгрупи PI1, PI1-0 і PI0, як і попередньо розглянуті, слід умовно розглядати математичними множинами, які в певний фіксований момент часу є такими, що не перетинаються (тобто адресні дані МПІ спеціалістів, які віднесені до складу підгруп PI1, PI1-0 і PI0, також не можуть бути одночасно визначеними достатньо повно, недостатньо повно та повністю не визначеними). Одночасно зазначені підгрупи PI1, PI1-0 і PI0 слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть взаємно перетікати з однієї множини до іншої й навпаки. Наприклад, кількість фахівців підгрупи PI1 має збільшуватися через спеціалістів підгруп PI1-0 і PI0 завдяки отриманню додаткової інформації про спеціалістів цих підгруп. У свою чергу, кількість фахівців підгрупи PI1-0 може збільшуватися через спеціалістів підгрупи PI1 (що на практиці може відбуватися дуже рідко — тільки в разі зміни адресних відомостей МПІ спеціалістів цієї підгрупи) та фахівців підгрупи PI0 (що відбувається досить часто завдяки отриманню додаткової інформації про спеціалістів цієї підгрупи) тощо. На підставі цього три математичні множини групи PI слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців підгруп PI1, PI1-0 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації за їхніми адресами як адресами їхнього найчастішого фізичного та/або віртуального перебування за професійними інтересами. Безумовно, що у зв'язку з повною відсутністю адресних відомостей МПІ про спеціалістів підгрупи PI0 доведення їм відповідної інформації з метою пошуку серед них необхідних компанії $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів є неможливим.

- Група UNS спеціалістів-студентів (фахівців-початківців) за ознаками місць їхнього поточного навчання в певних фахових нав-

чальних закладах за певною спеціальністю на певних курсах навчання.

Усі спеціалісти групи UNS можуть бути умовно поділені на дві основні підгрупи: підгрупи UNS1 та UNS0 фахівців-початківців, місця навчання яких (внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами або відповідними менеджерами з персоналу) визначені достатньо точно та повністю не визначені (або визначені неточно) відповідно.

Під достатньо точною визначеністю місць навчання спеціалістів-студентів підгрупи UNS1 зазвичай розуміють наявність про відповідні навчальні заклади таких відомостей (щонайменше про назви, поштові й електронні адреси та контактні телефони відповідних навчальних закладів за постійним місцем їхнього розташування), яких повністю, хай навіть мінімально, достатньо для персонального доведення зазначеним спеціалістам-початківцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників.

Місця перебування спеціалістів-студентів підгрупи UNS0 вважаються повністю не визначеними (або визначеними неточно) у разі відсутності відомостей про точні поштові адреси навчальних закладів (факультетів, курсів тощо) поточного навчання фахівців-початківців за відповідною спеціальністю, навіть за наявності даних про назви таких навчальних закладів.

Достатньо точне визначення місць поточного навчання фахівців-початківців дозволяє компанії чітко ідентифікувати місця фізичного перебування спеціалістів підгруп UNS1. При цьому місця фізичного перебування спеціалістів-студентів підгрупи UNS0 будуть залишатися неідентифікованими до моменту визначення щонайменше точних поштових адрес відповідних навчальних закладів (факультетів, курсів тощо).

Подібно до раніше розглянутого, підгрупи UNS1 і UNS0 умовно слід уважати математичними множинами, які в певний фіксований момент часу є такими, що не перетинаються (тобто місця фізичного перебування спеціалістів-початківців підгруп UNS1 і UNS0 за поточним місцем їхнього навчання не можуть бути одночасно визначеними достатньо точно та повністю не визначеними або визначеними неточно). Одночасно зазначені підгрупи UNS1 і UNS0 зі зрозумілих причин (вкрай рідкого змінення поштових адрес навчальних закладів) слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть переважно перетікати з множини UNS0 до множини UNS1 і дуже рідко у зворотному напрямку — з множини UNS1 до множини UNS0. Кількість фахівців-початківців підгрупи UNS1 має збільшуватися через спеціалістів-студентів підгрупи UNS0 завдяки отриманню інформації про поштові адреси навчальних зак-

ладів, де проходять поточне навчання фахівці цієї підгрупи UNS0. Через це дві математичні множини групи UNS слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Зрозуміло, що пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців-студентів підгрупи UNS1 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації за їхніми навчальними адресами як адресами їхнього найчастішого фізичного перебування за постійним місцем їхнього поточного навчання. Безумовно, що у зв'язку з повною відсутністю відомостей про поштові адреси навчальних закладів, де здійснюється поточне навчання спеціалістів-студентів підгрупи UNS0, доведення їм відповідної інформації з метою пошуку серед них необхідних компанії $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів є неможливим.

- Група EMC спеціалістів за ознаками знаходження на обліку в державних та/або недержавних центрах зайнятості (ДНЦЗ).

Усі спеціалісти групи EMC можуть бути умовно поділені на дві основні підгрупи: підгрупи EMC1 та EMC0 фахівців, які відповідно знаходяться на обліку в ДНЦЗ (й адресна інформація про ці ДНЦЗ достатньо точно визначена внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами або відповідними менеджерами з персоналу) або не знаходяться на обліку в ДНЦЗ (чи адресні дані цих державних та/або недержавних центрів зайнятості відповідними рекрутерами та менеджерами з персоналу повністю не визначені або визначені недостатньо точно).

Під достатньо точною визначеністю адресних даних про ДНЦЗ, де знаходяться на обліку відповідні спеціалісти підгрупи EMC1, зазвичай розуміють наявність про відповідні ДНЦЗ таких відомостей (як правило, про назви, поштові й електронні адреси та контактні телефони), яких повністю, хай навіть мінімально, достатньо для персонального доведення зазначеним фахівцям інформації про пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників.

Адресні дані державних та/або недержавних центрів зайнятості, де перебувають на обліку спеціалісти підгрупи EMC0, вважаються повністю не визначеними (або визначеними недостатньо точно) у разі відсутності відомостей про точні поштові та/або електронні адреси чи контактні телефони відповідних ДНЦЗ, навіть за наявності даних про назви таких центрів зайнятості.

Достатньо точне визначення необхідної адресної інформації про ДНЦЗ дозволяє компанії чітко ідентифікувати місця віртуального перебування спеціалістів підгруп EMC1. При цьому місця віртуального фізичного перебування фахівців підгрупи EMC0 будуть залишатися неідентифікованими до моменту взяття таких спеціа-

лістів на облік до відповідних ДНЦЗ та одночасно до моменту визначення достатньо точних адресних даних цих державних та/або недержавних центрів зайнятості.

Підгрупи EMC1 і EMC0 традиційно слід уважати математичними множинами, які в певний фіксований момент часу є такими, що не перетинаються (тобто облік конкретних спеціалістів підгруп EMC1 і EMC0 в державних та/або недержавних центрах зайнятості не може мати місце й одночасно бути відсутнім, так само як не можуть бути адресні дані конкретних ДНЦЗ визначеними достатньо точно та повністю не визначеними або визначеними неточно). Водночас зазначені підгрупи EMC1 і EMC0 зі зрозумілих причин слід уважати математичними множинами, складові яких у часі можуть перетікати з множини EMC0 до множини EMC1, також як і у зворотному напрямку — з множини EMC1 до множини EMC0 (відповідно під час узяття на облік в ДНЦЗ спеціалістів підгрупи EMC1 або зняття з обліку в ДНЦЗ спеціалістів підгрупи EMC0). Через це дві математичні множини групи EMC слід розглядати в часі як змінні за кількістю складових кожної множини.

Пошук компанією необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів серед фахівців підгрупи EMC1 повинен базуватися на доведенні їм відповідної інформації за адресами їхнього обліку у відповідних центрах зайнятості як адресами їхнього періодичного віртуального перебування. Зрозуміло, що у зв'язку з відсутністю на обліку в ДНЦЗ спеціалістів підгрупи EMC0 або в разі нестачі точних повних адресних даних про ці ДНЦЗ (у разі знаходження фахівців на обліку в цих центрах зайнятості), доведення їм відповідної інформації з метою пошуку серед них необхідних компанії $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів є неможливим.

Проведенням аналізу групи EMC фахівців разом із раніше розглянутими групами AC, PD, WP, PI та UNS ідентифікації місць максимального (фізичного та/або віртуального) знаходження чи зосередження спеціалістів, серед яких повинен бути здійснений пошук $K_{recruit}^{QW}$ працівників, закінчується опис технологічної сутності складової A5 визначення місць проведення пошуку персоналу.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази A рекрутингу спеціалістів — складової A6 вивчення методик пошуку персоналу.

2.1.6. Технологічна сутність складової A6 вивчення методик пошуку персоналу

Складова A6 вивчення методик пошуку персоналу є визначальною в розумінні та подальшому визначенні допустимих витрат (ресурсів) $\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу, на визначення

способів і видів пошуку та підбору робітників, на безпосереднє призначення та реалізацію методик пошуку персоналу, на розроблення змісту інформаційних пакетів для подальшого доведення їх відповідним фахівцям, а також на безпосередню реалізацію методик відбору для підприємства — замовника $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, раніше стисло розглянутих у п. 1.1.

Так само як і раніше розглянуті складові A1, A2, A3, A4 і A5, складова A6 також умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення й постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова A6 здебільшого виконується менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за безпосереднього залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо опису методик пошуку потрібних спеціалістів.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової A6 слід уважати чітке окреслення та глибокий аналіз усіх підходів, що дозволять максимально ефективно довести до відповідних фахівців у попередньо визначених у пп. 2.1.4 і 2.1.5 місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки глибокому осмисленню оптимальних (найкращих) шляхів, носіїв і форм доведення інформації до відповідних фахівців, серед яких планується здійснювати пошук.

Відразу підкреслимо, що характерною найважливішою загальною особливістю всіх можливих методик пошуку персоналу слід обов'язково вважати певну умовну ідентичність цих методик із методиками продажу підприємствами власних товарів (або) послуг клієнтам (споживачам). Ця певна умовна ідентичність методик продажу продукції та методик пошуку фахівців базується на умовній ідентичності сутностей філософії організації продажу товарів та/або послуг і філософії організації пошуку спеціалістів. Як відомо [15], суть філософії організації продажів продукції споживачам реально означає, що фахівець із продажу на практиці забезпечує продаж товарів та/або послуг шляхом своєчасного доведення у відповідній формі (друкованій, електронній, візуальній, звуковій тощо) повної та точної інформації про відповідну продукцію до тих споживачів, які мають або можуть мати попит на ці товари та/або послуги. У цьому контексті пошук спеціалістів у більшості випадків доречно порівняти з продажем компанією розшукуваним фахівцям її поточних

посад (відкритих вакансій) для $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників, а рекрутера, який безпосередньо здійснює пошук і підбір персоналу — зі спеціалістом із продажу вакансій.

У зв'язку із цим **суть філософії організації пошуку персоналу реально означає, що рекрутер (як фахівець із продажу відкритих підприємством роботодавця вакансій) на практиці забезпечує умовний продаж $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ поточних посад розшукуваним спеціалістам шляхом своєчасного доведення у відповідній формі (друкованій, електронній, візуальній, звуковій тощо) повної та точної інформації про відповідні вакансії до тих розшукуваних фахівців, які мають або можуть мати попит на ці відкриті вакантні посади, й одночасно додатково прагне до отримання від розшукуваних фахівців відповідних професійно-персональних відомостей про них.** Зазначимо, що детальне визначення сутності зазначеної повноти й точності інформації про відповідні поточні посади буде проведене нижче, у пп. 2.1.14.

Ураховуючи зазначене, а також базуючись на проведеному в п. 1.1 аналізі способів рекрутингу персоналу, на визначеному в пп. 2.1.4 переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал, а також на здійсненому в пп. 2.1.5 аналізі місць фізичного та/або віртуального знаходження відповідних спеціалістів, усі підходи (група методик) пошуку персоналу, у першу чергу за притаманними їм ознаками місць розташування професійно-персональних відомостей про персонал, що розшукується роботодавцем, та шляхів доведення до спеціалістів інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників, умовно можна поділити на сім основних методик пошуку персоналу (дві методики пасивного пошуку та п'ять методик активного пошуку персоналу), які вже були названі й стисло розглянуті в п. 1.1 (див. рис. 3, 4):

1. Методика I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД).

2. Методика II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ).

3. Методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ).

4. Методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ).

5. Методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ).

6. Методика 4 активного пошуку нових співробітників через

державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ).

7. Методика 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ).

Відразу звернемо увагу, що вибір (або не вибір) для практичного використання одної або сукупності зазначених методик пошуку персоналу має бути поставлений у відповідність кінцевому досягненню раніше визначених у пп. 2.1.1 необхідного ступеня рентабельності ($\Delta\mathbf{P}_{\mathbf{0i\Sigma 12}}$ і $\Delta\mathbf{P}^{\mathbf{max}}_{\mathbf{oi\Sigma Y}}$) та допустимого часу $\mathbf{T_{0i}}$ на рекрутинг для кожного нового запланованого до пошуку та підбору «доцільного» і-го співробітника, а тому повинен відповідати прогнозованим витратам (ресурсам) $\mathbf{Z_{Search}}$, розрахунковим годинам $\mathbf{T_{Search}}$ та очікуваній відносній результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ проведення пошуку необхідної якості $\mathbf{Q_{Search}}$ розшукуваного персоналу. Порядок визначення зазначених показників $\mathbf{Z_{Search}}$, $\mathbf{T_{Search}}$ та $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ для кожної із зазначених методик пошуку потрібної якості $\mathbf{Q_{Search}}$ персоналу буде детально проаналізовано нижче, у пп. 2.1.9. У поточному пп. 2.1.6 далі послідовно проведемо узагальнений аналіз технологічних особливостей зазначених методик пошуку персоналу.

Методика І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД). Відповідно до зазначеного в п. 1.1, суть методики ПВБД полягає у формуванні та доведенні рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $K^{QW}_{recruit}$ працівників до відповідних облікових (тобто внесених до внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингового агентства) фахівців, які відповідають певним вимогам компанії — замовника персоналу. До зазначених облікових спеціалістів мають бути віднесені не тільки позаштатні (тобто ті, які не є працівниками роботодавця), але і штатні співробітники, які працюють у компанії — замовнику персоналу, у тому числі на умовах постійної чи тимчасової зайнятості.

Методика ПВБД на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із розшукуваними фахівцями. При використанні методики ПВБД рекрутери мають у своєму розпорядженні персональну адресну інформацію про розшукуваних спеціалістів, а тому саме рекрутери (а не розшукувані спеціалісти) мають право на ініціативу безпосереднього прямого контакту із вказаними фахівцями — рекрутери можуть напряму доводити до фахівців, профе-

сійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, інформацію про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників.

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПВБД передбачається доведення відповідної інформації про пошук роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників безпосередньо до визначених у пп. 2.1.4 підгруп фахівців, а саме:

- Підгрупа внутрішніх [штатних, тобто тих, хто знаходиться в договірних (трудових, контрактних тощо) постійних чи тимчасових відносинах із компанією — замовником персоналу] спеціалістів, професійно-персональні відомості про яких містяться в підгрупі IDB-I внутрішніх баз даних. Здебільшого штатних співробітників будь-якого роботодавця характеризує готовність розглядати пропозиції щодо роботи всередині «рідної» компанії, якщо ці пропозиції направлені на покращення поточних умов їхньої діяльності (професійного та/або кар'єрного зростання, поліпшення матеріальних, соціальних або психологічних умов праці). Одночасно штатним працівникам будь-якої компанії може бути (але не обов'язково) характерна активність у пошуку ними роботи, а, відповідно, у пошуку цими спеціалістами інформації стосовно пропозицій на ринку праці щодо планів наймання певними компаніями відповідних за фахом співробітників.

Доведення рекрутерами до штатних спеціалістів (підгрупа IDB-I внутрішніх баз даних) повної й точної інформації про пошук роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ кандидатів переважно здійснюється шляхом усного спілкування (особистої зустрічі, по телефону, по Скайпу тощо) або шляхом електронного листування між ними (за відомими рекрутерам із внутрішніх баз даних IDB-I персональними адресними даними штатних співробітників).

- Підгрупа зовнішніх (нештатних, тобто тих, хто в поточний час не має жодних трудових чи контрактних відносин із роботодавцем) спеціалістів, професійно-персональні відомості про яких містяться в підгрупі IDB-E внутрішніх баз даних. Як буде показано нижче в пп. 2.1.15, переважно на підставі «аксіоми збереження зацікавленості» співробітників будь-якої компанії буде характеризувати готовність розглядати пропозиції щодо роботи від інших роботодавців, безумовно, якщо ці пропозиції будуть містити покращення поточних умов їхньої діяльності (професійного та/або кар'єрного зростання, поліпшення матеріальних, соціальних або психологічних умов праці). Одночасно окремим працівникам будь-якої компанії може бути притаманна активність у пошуку ними нової роботи, а, відповідно, у пошуку цими спеціалістами інформації стосовно

пропозицій на ринку праці щодо планів наймання певними компаніями відповідних за фахом співробітників.

Доведення рекрутерами до нештатних спеціалістів (підгрупа IDB-E внутрішніх баз даних) повної й точної інформації про пошук роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ кандидатів переважно здійснюється шляхом усного спілкування (особистої зустрічі, по телефону, по Скайпу тощо) або шляхом електронного листування між ними (за відомими рекрутерам із внутрішніх баз даних IDB-E персональними адресними даними нештатних фахівців).

Аналізом особливостей доведення до нештатних спеціалістів (підгрупа IDB-E внутрішніх баз даних) відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів завершується попереднє вивчення методики I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД).

Далі проаналізуємо методику II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ).

Методика II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ). Як уже було описано в п. 1.1, суть методики ПЗДІ полягає у формуванні та доведенні рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників до відповідних публічних фахівців (тобто тих спеціалістів, професійно-персональні відомості про яких з їхнього власного дозволу розміщено у відкритих джерелах інформації), які відповідають певним вимогам компанії — замовника персоналу.

Методика ПЗДІ на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів передбачає безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із розшукуваними фахівцями. При використанні методики ПЗДІ рекрутери мають у своєму розпорядженні персональну адресну інформацію про розшукуваних спеціалістів, яку ці фахівці самі розмістили в зовнішніх джерелах інформації, а тому, як і у випадку реалізації методики ПВБД, саме рекрутери (а не розшукувані спеціалісти) мають право на ініціативу безпосереднього прямого контакту із вказаними фахівцями — рекрутери можуть напряму доводити до фахівців інформацію про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників.

Як і у випадку з раніше (під час аналізу методики ПВБД)

розглянутими нештатними фахівцями, спеціалісти, що розмістили свої професійно-персональні відомості у відкритих джерелах інформації (ЗДІ), здебільшого будуть характеризуватися готовністю розглядати конкурентні (у плані професійних, кар'єрних, матеріальних, соціальних та/або психологічних умов) пропозиції на ринку праці. Для зазначених фахівців, як правило, також характерна активність у пошуку ними роботи, а, відповідно, в очікуванні цими спеціалістами інформації стосовно пропозицій на ринку праці щодо планів наймання певними компаніями відповідних за фахом співробітників.

Доведення рекрутерами до зазначених спеціалістів, що розмістили свої професійно-персональні відомості у ЗДІ, повної й точної інформації про пошук роботодавцем необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, переважно здійснюється шляхом усного спілкування (особистої зустрічі, по телефону, по Скайпу тощо) або шляхом електронного листування між ними (за відомими рекрутерам із ЗДІ персональними адресними даними відповідних фахівців).

Після завершення аналізу методики ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ), проаналізуємо методику 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ).

Методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ). Як уже було зазначено в п. 1.1, суть методики ПЗМІ полягає у формуванні відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших видів оголошень про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників із подальшим розміщенням цих оголошень у відповідних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категоріях засобів масової інформації з метою їх доведення до групи фахівців, які є потенційними читачами (слухачами, користувачами) цих ЗМІ та які одночасно відповідають певним вимогам компанії — замовника персоналу.

Методика ПЗМІ на етапі доведення зазначеної інформації до спеціалістів не передбачає безпосереднього прямого ініціативного усного чи письмового особистого контакту рекрутерів із розшукуваними фахівцями. При використанні методики ПЗМІ, на відміну від розглянутих методик І і ІІ, рекрутери позбавлені будь-якої персональної адресної інформації про розшукуваних спеціалістів, а тому позбавлені будь-якої можливості ініціативи безпосереднього прямого контакту із вказаними фахівцями — рекрутери можуть тільки запропонувати розшукуваним спеціалістам свої особисті адресні кон-

такти через відповідні розміщені ними оголошення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників. Таким чином, методикою ПЗМІ передбачається, що ініціатива прямих контактів між рекрутерами та розшукуваними спеціалістами завжди залишається саме за фахівцями, а не за рекрутерами (але за запрошеннями цих рекрутерів до відповідних прямих контактів).

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПЗМІ передбачається доведення відповідної інформації про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до певних, визначених у пп. 2.1.5, підгруп фахівців через відповідні носії зазначеної інформації за місцями фізичного та/або віртуального знаходження визначених спеціалістів, а саме:

- Підгрупа спеціалістів АС1, яким у поточний період часу характерна активність у пошуку ними роботи, а, відповідно, у пошуку цими спеціалістами інформації стосовно пропозицій на ринку праці щодо планів наймання певними компаніями відповідних за фахом співробітників.

Доведення рекрутерами до спеціалістів підгрупи АС1 повної й точної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників здійснюється через оголошення в тих засобах масової інформації, які зазвичай у певному регіоні є профільними в освітленні подій, новин та іншої інформації стосовно певної галузі промисловості та/або вузькоспеціалізованими, зокрема, на приймання та розміщення оголошень про відкриті підприємствами вакансії в певних регіонах, на відповідних сегментах ринку, за визначеними спеціальностями та посадами тощо. Здебільшого до таких засобів масової інформації належать друковані та електронні видання (газети, журнали, бюлетені, сайти тощо) та інші засоби інформації для мас (інформаційні стенди, дошки оголошень, рекламні щити тощо), що в першу чергу зорієнтовані та позиційовані на читача, активного в пошуку роботи, тобто на спеціалістів, умовно належних до складу підгрупи АС1. У деяких випадках, як виняток, розміщення оголошень може здійснюватися також в ефірах спеціалізованих та/або профільних телевізійних і радіопередач, випуски яких обов'язково зорієнтовані на активних у пошуку роботи фахівців підгрупи АС1.

Безумовно, що вибір того чи іншого профільного чи спеціалізованого засобу масової інформації повинен чітко резонувати з визначеними галузевими профілями, спеціалізаціями та посадовими категоріями розшукуваних фахівців. Не варто шукати банкіра через оголошення в профільному журналі (або на інтернет-сайті), присвяченому сфері будівництва, а будівельника через об'яви в електронному чи друкованому виданні, що висвітлює питання суто бан-

ківської спрямованості. Одночасно не варто розміщувати оголошення про пошук голови правління міжнародної торговельної корпорації на дошки оголошень біля жвавої станції метро, а про пошук касира продуктового магазину — у глянцевому журналі, розрахованому на читача із числа високопосадовців торговельної сфери діяльності.

- Підгрупа PI1 спеціалістів за ознаками основних спільних професійних інтересів, для яких зміст адресних даних місць цих професійних інтересів (МПІ) компанією роботодавця визначено достатньо повно (щонайменше, за місцями й датами проведення відповідних фахових заходів, за місцями й датами проведення форумів відповідних професійних організацій та об'єднань, за тиражами, періодичністю та місцем розповсюдження відповідних фахових видань, за розкладом виходу до ефіру відповідних професійних телепередач і радіовипусків, за електронними адресами фахових інтернет-видань та соціальних мереж тощо).

Доведення рекрутерами до спеціалістів підгрупи PI1 повної й точної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників здійснюється через оголошення в тих засобах масової інформації (на тих носіях інформації), які розміщуються безпосередньо в місцях професійних інтересів цих PI1 фахівців та які переважно є профільними в освітленні подій, новин та іншої інформації щодо певної професії (професійної діяльності) з прив'язкою або без прив'язки до певного сегмента ринку, і які не є вузькоспеціалізованими на приймання та розміщення оголошень про проведення компаніями рекрутингу нових співробітників у певних регіонах, на відповідних сегментах ринку, за визначеними спеціальностями та посадами тощо. Переважно до таких носіїв інформації можуть належати друковані та електронні видання (буклети та програми на фахових виставках, журнали або бюлетені на професійних конференціях або форумах, фахові сайти та соціальні мережі тощо) та інші засоби інформації (зокрема, стаціонарні, а саме: інформаційні стенди, дошки оголошень, рекламні щити тощо, що можуть бути розташовані на спеціалізованих виставках, семінарах, зібраннях і т. ін.). У деяких випадках, як виняток, розміщення оголошень може здійснюватися також в ефірах спеціалізованих та/або фахових телевізійних і радіопередач. При цьому важливо ще раз наголосити, що всі зазначені засоби інформації (друковані, електронні, стаціонарні, телевізійні або радіо) є, у першу чергу, профільними за професією, а не вузькоспеціалізованими на розміщення оголошень із пошуку фахівців, тому такі ЗМІ зорієнтовані саме на професійні інтереси читачів, користувачів, глядачів та слухачів,

тобто на професійні інтереси спеціалістів підгрупи PI1, серед яких можуть бути такі, що активним пошуком нової роботи для себе не займаються (і тому не належать до підгрупи AC1), але можуть бути потенційно зацікавленими в розгляді існуючих пропозицій на ринку праці за фахом (віднесемо цих спеціалістів до умовної підгрупи з назвою $PI1^+$). Саме на таких спеціалістів $PI1^+$ безпосередньо в місцях їхніх професійних інтересів і мають бути розраховані в названих засобах інформації оголошення про пошук підприємством-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників.

Так само як і для спеціалістів підгрупи AC1, вибір того чи іншого з вищезазначених засобів масової інформації повинен чітко резонувати з визначеними галузевими профілями, спеціалізаціями та посадовими категоріями розшукуваних серед підгрупи PI1 фахівців. Не варто шукати програміста через оголошення на сайті, що спеціалізується на продажу нерухомості, а брокера з нерухомості через оголошення на інформаційних стендах на конференції з автоматизації бухгалтерської звітності.

Аналізом особливостей доведення до фахівців підгруп AC1 та PI1 відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів завершується попереднє вивчення методики 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методики ПЗМІ).

Далі проаналізуємо методику 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ).

Методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ). Як уже було зазначено в п. 1.1, суть методики ПКЗ полягає в підготовці та доведенні відповідними рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень до доступного їм кола знайомих людей із проханнями або надати рекомендації на їхніх знайомих спеціалістів, які відповідають визначеним до фахівців вимогам компанії — замовника персоналу, або довести до цих знайомих спеціалістів інформацію (надати їм рекомендацію або передати їм оголошення) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників.

Зрозуміло, що обов'язковою умовою реалізації методики пошуку персоналу серед кола знайомих є формування рекрутерами списку знайомих, до яких рекрутерам доцільно звернутися стосовно рекомендування розшукуваних спеціалістів. Безперечно, що цей список знайомих повинен містити тих осіб, які дійсно мають потрібну інформацію про необхідних розшукуваних фахівців (зокрема, про точні особисті, робочі та/або професійні адресні та персональні дані) і гарантовано зможуть довести до цих спеціалістів звернення, що підго-

товлені підприємством — замовником персоналу про пошук ним потрібної кількості робітників. Як правило, до такого списку знайомих включають людей, які можуть мати не тільки особисті зв'язки з розшукуваними спеціалістами (друзі, родичі, близькі знайомі тощо), але й професійні стосунки (колишні або нинішні колеги по роботі, знайомі на професійному підґрунті тощо). Переважно до такого кола знайомих повинні бути зараховані не тільки близькі знайомі рекрутерів, але й самі розшукувані спеціалісти, з якими рекрутери проводили раніше чи будуть проводити в найближчому майбутньому переговори щодо пошуку потрібних кандидатів на відповідні вакантні посади в компанії — замовнику фахівців.

Досить часто методику пошуку спеціалістів серед кола знайомих називають методикою пошуку фахівців за рекомендаціями, або скорочено — методикою рекомендацій. Методика ПКЗ, як і методики ПВБД, ПЗДІ та ПМФВЗ (повністю) та інші методики ПНЗ і ПЦЗ (частково), на відміну від методики ПЗМІ, уже на етапі доведення вказаної інформації до спеціалістів може передбачати безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із рекомендованими фахівцями.

При використанні методики ПКЗ, на відміну від методики ПЗМІ, рекрутери, хоч і частково, але все-таки (у разі рекомендацій від знайомих) можуть мати персональну адресну інформацію про розшукуваних спеціалістів, а тому й можливості ініціативи безпосереднього прямого контакту із вказаними фахівцями. У свою чергу фахівцям, які не були їм рекомендовані (тобто «нерекомендованим спеціалістам»), рекрутери можуть через кола знайомих разом з інформацією про пошук підприємством-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців тільки запропонувати свої особисті адресні контакти. У випадку з такими «нерекомендованими спеціалістами» методикою ПКЗ передбачається, що ініціатива прямих контактів між рекрутерами та «нерекомендованими спеціалістами» завжди залишається саме за останніми, а не за рекрутерами (але за запрошеннями цих рекрутерів, переданих через коло знайомих).

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПКЗ передбачається доведення відповідної інформації про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до певних, визначених у пп. 2.1.5, підгруп фахівців або напряму для «рекомендованих спеціалістів», або за допомогою кола знайомих «нерекомендованим фахівцям» за місцями фізичного та/або віртуального знаходження цих спеціалістів, а саме:

- Підгрупа PD1 фахівців за ознаками достатньо повного визначення компанією роботодавця змісту їхніх адресних персональних даних (щонайменше за іменами та/або прізвищами, за поштовими

адресами та/або номерами контактних телефонів, за електронними адресами та/або адресами відповідних соціальних мереж тощо).

- Підгрупа WP1 спеціалістів за ознаками достатньо точного визначення компанією працедавця основних робочих місць їхнього перебування під час виконання ними власних професійних обов'язків (щонайменше за назвами, поштовими адресами та контактними телефонами організацій за постійним місцем їхньої поточної роботи).
- Підгрупа PI1 спеціалістів за ознаками чіткого визначення підприємством роботодавця основних спільних професійних інтересів, для яких зміст адресних даних місць цих професійних інтересів (МПІ) компанією визначено достатньо повно (щонайменше за місцями та датами проведення відповідних фахових заходів, за місцями й датами проведення форумів відповідних професійних організацій та об'єднань, за тиражами, періодичністю та місцем розповсюдження відповідних фахових видань, за розкладом виходу до ефіру відповідних професійних телепередач і радіовипусків, за електронними адресами фахових інтернет-видань та соціальних мереж тощо).

Доведення рекрутерами до спеціалістів підгруп PD1, WP1 та PI1 повної й точної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників здійснюється або напряму тим фахівцям підгрупи PD1, WP1 та PI1, достатньо повні й точні адресні персональні дані, дані робочих місць і дані місць професійних інтересів яких були отримані рекрутерами за рекомендацією кола знайомих, або через коло знайомих тим фахівцям підгруп PD1, WP1 та PI1, достатньо повні адресні персональні дані, дані робочих місць і дані місць професійних інтересів яких відомі відповідним знайомим, але які не були отримані рекрутерами. Доведення рекрутерами та/або знайомими зазначеної інформації до спеціалістів підгруп PD1, WP1 та PI1 здійснюється або в усній формі (як правило, каналами телефонного чи мережевого зв'язку або, що вкрай рідко, під час особистої зустрічі), або в письмовій формі (шляхом електронного чи мережевого листування тощо).

Звернемо увагу, що остаточний вибір шляхів доведення інформації (рекрутерами або через знайомих) і форм доведення інформації (в усній чи письмовій) до фахівців підгруп PD1, WP1 та PI1 визначається або за рекомендаціями відповідних знайомих, або за бажанням відповідних розшукуваних спеціалістів цих підгруп, і не може визначатися рекрутерами за їхнім бажанням.

Розглянувши особливості доведення до фахівців підгруп PD1, WP1 та PI1 відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів із використанням мето-

дики 2 пошуку фахівців через коло знайомих (методика ПКЗ), далі проаналізуємо методику 3 пошуку спеціалістів серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ).

Методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ). Як уже було зазначено в п. 1.1, зміст методики ПНЗ передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень (оголошень) до студентів, як правило, випускних курсів відповідних відібраних профілюючих фахових факультетів або груп навчальних закладів з інформацією про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом студентів. Методика ПНЗ на етапі доведення вказаної інформації до студентів-випускників переважно може передбачати безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із відповідними студентами.

Зрозуміло, що обов'язковою умовою реалізації методики пошуку працівників серед випускників відповідних навчальних закладів є формування рекрутерами списку профілюючих фахових факультетів або груп цих навчальних закладів. Безперечно, що цей список повинен охоплювати тільки ті навчальні заклади (факультети, групи), які мають репутацію гарантованого забезпечення достатнього рівня профільної підготовки своїх випускників.

При використанні методики ПНЗ, як і при використанні методик ПВБД, ПЗДІ та ПМФВЗ, на відміну від методики ПЗМІ і частково від методики ПКЗ і ПЦЗ, рекрутери обов'язково повинні мати інформацію про місце перебування (у даному випадку про місце навчання) розшукуваних спеціалістів-студентів, а тому мають безпосередню можливість ініціативи прямого контакту (зустрічей, презентаційних конференцій тощо) із вказаними випускниками або, в разі необхідності, мають опосередковано можливість (через відповідних представників навчальних закладів або студентських організацій цих навчальних закладів, через оголошення на інформаційних дошках, сайтах, радіо чи в телевізійних програмах відповідних факультетів тощо) разом з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців запропонувати випускникам свої особисті адресні контакти. При використанні опосередкованого контакту з розшукуваними студентами методикою ПНЗ передбачається, що ініціатива прямих контактів між рекрутерами та випускниками завжди залишається саме за останніми, а не за рекрутерами.

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПНЗ передбачається доведення відповідної інформації про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спе-

ціалістів тільки для однієї підгрупи фахівців, що визначена в пп. 2.1.5, під час безпосереднього чи опосередкованого контакту з відповідними студентами-випускниками за місцями їхнього фізичного та/або віртуального знаходження, а саме:

- Підгрупа UNS1 фахівців-початківців (студентів-випускників) за ознаками достатньо точного визначення компанією постійних місць їхнього поточного навчання за спеціальністю (щонайменше за назвами, поштовими та електронними адресами та контактними телефонами представників відповідних навчальних закладів та студентських спілок).

Доведення рекрутерами інформації про пошук організацією роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників до фахівців-початківців серед студентів підгрупи UNS1 здійснюється або в усній формі (як правило, під час особистої зустрічі рекрутера або представника начального закладу чи студентської спілки зі спеціалістами-початківцями), або в письмовій, усній чи візуальній формах (шляхом паперових, електронних, звукових чи відеооголошень на відповідних інформаційних дошках, сайтах, радіо- чи телевізійних програм навчального закладу).

Звернемо увагу, що остаточний вибір шляхів доведення інформації (рекрутерами або представниками навчальних закладів чи студентських спілок цих навчальних закладів) і форм доведення інформації (в усній, письмовій або візуальній) до студентів підгруп UNS1, у першу чергу, визначається рекрутерами.

Розглянувши особливості доведення до фахівців підгруп UNS1 відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів із використанням методики 3 пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ), далі проаналізуємо методику 4 пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ).

Методика 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ). Як уже було зазначено в п. 1.1, зміст методики ПЦЗ передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, певних звернень (оголошень) до відповідних фахівців, які знаходяться на обліку в ДНЦЗ (а також у кадрових агенціях), з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників певного фаху. Методика ПЦЗ на етапі доведення зазначеної інформації до фахівців у певних випадках може передбачати безпосередні прямі усні чи письмові особисті контакти рекрутерів із відповідними спеціалістами.

При використанні методики ПЦЗ, як і при використанні методик ПВБД, ПЗДІ, ПМФВЗ та ПНЗ, рекрутери обов'язково повинні мати інформацію про місце перебування (у даному випадку про місце знаходження на обліку) розшукуваних спеціалістів, а тому можуть мати безпосередню можливість ініціативи прямих контактів (зустрічей, телефонних чи інтернет-розмов тощо) із вказаними фахівцями в разі отримання відповідних адресних персональних даних від центрів зайнятості або мають опосередковано можливість (через відповідних представників державних та недержавних центрів зайнятості, через оголошення на інформаційних дошках чи сайтах цих центрів тощо) разом з інформацією про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців запропонувати розшукуваним робітникам свої особисті адресні контакти. При використанні опосередкованого контакту з розшукуваними фахівцями методикою ПЦЗ передбачається, що ініціатива прямих контактів між рекрутерами та спеціалістами завжди залишається саме за останніми, а не за рекрутерами.

Без сумніву, обов'язковою умовою реалізації методики пошуку працівників через ДНЦЗ є формування рекрутерами списку відповідних центрів зайнятості. Безперечно, що цей список повинен містити всі без винятку державні центри зайнятості, а також ті недержавні центри зайнятості, які спеціалізуються на обліку потрібних за фахом працівників й одночасно мають репутаційні бази даних облікових робітників із достатнім професійним рівнем.

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПЦЗ передбачається доведення відповідної інформації про пошук компанією роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів тільки для однієї підгрупи фахівців, що визначена в пп. 2.1.5, під час безпосереднього чи опосередкованого контакту з відповідними робітниками за місцями їхнього віртуального знаходження, а саме:

- Підгрупа EMC1 фахівців за ознаками достатньо точного визначення компанією місць їхнього поточного знаходження на обліку в ДНЦЗ (як правило, за назвами, поштовими й електронними адресами та контактними телефонами цих ДНЦЗ).

Доведення рекрутерами інформації про пошук організацією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників до облікових робітників ДНЦЗ підгрупи UNS1 здійснюється або в усній формі (як правило, під час особистої зустрічі, телефонного або інтернет-спілкування рекрутера чи представників ДНЦЗ з відповідними обліковими спеціалістами), або в письмовій формі (шляхом паперових або електронних оголошень на інформаційних дошках або сайтах ДНЦЗ).

Підкреслимо, що остаточний вибір шляхів доведення інфор-

мації (рекрутерами або представниками відповідних центрів зайнятості) і форм доведення інформації (в усній чи письмовій) до «облікових» робітників підгруп ЕМС1, у першу чергу, має визначатися рекрутерами.

Розглянувши особливості доведення до фахівців підгруп ЕМС1 відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників із використанням методики 4 пошуку фахівців серед спеціалістів, що перебувають на обліку в ДНЦЗ (методика ПЦЗ), далі проаналізуємо методику 5 прямого пошуку нового персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ).

Методика 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ). Відповідно до зазначеного в п. 1.1 зміст методики ПМФВЗ передбачає підготовку та доведення рекрутерами, що здійснюють пошук необхідних спеціалістів, інформації до відповідних фахівців у місцях їхнього фізичного чи віртуального зосередження про пошук необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які повинні мати потрібний рівень кваліфікації Q, для їх подальшої роботи в умовах W у складі колективу компанії-замовника. Методика ПМФВЗ на етапі доведення вказаної інформації до спеціалістів завжди передбачає безпосередні прямі усні чи письмові (у тому числі електронні) особисті контакти рекрутерів із відповідними фахівцями.

При використанні методики ПМФВЗ, як і при використанні методик ПВБД, ПЗДІ, ПНЗ та ПЦЗ, рекрутери обов'язково повинні мати інформацію про місця перебування (у даному випадку про місця фактичного чи віртуального зосередження) розшукуваних спеціалістів, а тому й безпосередню можливість ініціативи прямого контакту (зустрічей, телефонних чи інтернет-розмов, паперового чи електронного листування тощо) із вказаними фахівцями за наявними в розпорядженні рекрутерів відповідними адресними персональними даними цих спеціалістів, що отримані в обов'язковій відповідності з діючими міжнародними та національними законодавствами щодо отримання, зберігання та використання персональних даних громадян.

Вочевидь, що першочерговою умовою реалізації методики пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження є формування рекрутерами адресних баз даних місць фізичного та/або віртуального перебування (баз даних МФВП) розшукуваних спеціалістів, до яких рекрутери безпосередньо мають звертатися з пропозиціями стосовно роботи на підприєм-

стві роботодавця. Безперечно, що адресні бази даних МФВП повинні містити повну й точну інформацію про іменні, телефонні та адресно-електронні персональні дані потрібних фахівців, а також про іменні, телефонні та електронні контактні дані місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків та/або місць реалізації ними власних професійних інтересів. Зазначені бази даних, без сумніву, мають містити повну (але не надлишкову) і точну інформацію адресного перебування необхідного персоналу.

На відміну від більшості інших раніше розглянутих методик активного пошуку нового персоналу, методикою ПМФВЗ не має передбачатись, а тому не має допускатись опосередковане, тобто через будь-яких інших осіб або через будь-які інші носії інформації (електронні, друковані тощо), доведення до розшукуваних спеціалістів оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців. Будь-яке опосередковане доведення оголошень до розшукуваних робітників може розглядатися як частина реалізації методик ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ або ПЦЗ, але не може розглядатись як реалізація методики ПМФВЗ. Методикою ПМФВЗ, як і методиками ПВБД та ПЗДІ, може передбачатися виключно безпосереднє пряме (не опосередковане) спілкування рекрутерів із відповідними розшукуваними спеціалістами. Одночасно методикою ПМФВЗ, так само як і методиками ПВБД та ПЗДІ, передбачається, що ініціатива прямих контактів між рекрутерами та спеціалістами завжди залишається саме за рекрутерами, а не за фахівцями. При цьому важливо підкреслити, що при реалізації методики ПМФВЗ на відміну від реалізації методик ПВБД та ПЗДІ рекрутер не має інформації про персонально-професійні дані розшукуваних спеціалістів.

Як випливає із зазначеної суті, методикою ПМФВЗ передбачається доведення відповідної інформації про пошук компанією роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до певних, визначених у пп. 2.1.5, підгруп фахівців напряму за місцями фізичного та/або віртуального знаходження цих спеціалістів, а саме:

- Підгрупа PD1 фахівців за ознаками достатньо повного визначення компанією змісту їхніх адресних персональних даних (щонайменше за іменами та/або прізвищами, поштовими адресами та/або номерами контактних телефонів, та/або електронними адресами, та/або адресами відповідних соціальних мереж тощо).
- Підгрупа WP1 спеціалістів за ознаками достатньо точного визначення компанією основних робочих місць їхнього перебування під час виконання ними власних професійних обов'язків (щонайменше за назвами, поштовими адресами та контактними телефонами

організацій за постійним місцем їхньої поточної роботи).

- Підгрупа PI1 спеціалістів за ознаками достатньо чіткого визначення підприємством адресних даних місць професійних інтересів (МПІ) (а також за місцями та датами проведення відповідних фахових заходів, за місцями й датами проведення форумів відповідних професійних організацій та об'єднань, за електронними адресами певних соціальних мереж тощо).

Доведення до спеціалістів підгруп PD1, WP1 та PI1 повної й точної інформації про пошук компанією — замовником персоналу необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників здійснюється рекрутерами тільки напряму тим фахівцям підгрупи PD1, WP1 та PI1, достатньо повні й точні адресні персональні дані, дані робочих місць і дані місць професійних інтересів яких знаходяться або будуть знаходитися в розпорядженні цих рекрутерів. Непряме (через третіх осіб, через оголошення і т. ін.) доведення зазначеної інформації при реалізації методики ПМФВЗ виключене. Доведення рекрутерами зазначеної інформації до спеціалістів підгруп PD1, WP1 та PI1 здійснюється або в усній формі (як правило, каналами телефонного чи мережевого зв'язку та, але в край рідко, під час особистої зустрічі), або в письмовій формі (шляхом електронного чи мережевого листування). Звернемо увагу, що остаточний вибір шляхів і форм доведення рекрутерами інформації до фахівців підгруп PD1, WP1 та PI1 визначається рекрутерами.

Розглядом особливостей доведення до фахівців підгруп PD1, WP1 та PI1 відповідної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів із використанням методики 5 активного прямого пошуку фахівців у місцях їхнього максимального фізичного та/або віртуального знаходження закінчується аналіз технологічної сутності складової А6 попереднього вивчення методик пошуку персоналу.

Важливо підкреслити, що результативне виконання кожної з розглянутих методик пошуку персоналу повинне передбачати попереднє розроблення відповідних технологій (послідовності дій, регламентів тощо) їх реалізації. Як правило, розроблені технології реалізації методик пошуку персоналу за певної можливої схожості завжди будуть залишатися індивідуальними (відмінними) для кожного окремого підприємства — замовника персоналу. При цьому кожна компанія розробляє свої власні технології реалізації методик пошуку персоналу, які всередині самої компанії, за певними виключеннями, залишаються універсальними для пошуку персоналу на різні вакантні посади. Більш детальний аналіз практичного використання всіх семи попередньо розглянутих методик пошуку спе-

ціалістів буде проведений у пп. 2.1.15.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А7 вивчення методик відбору персоналу.

2.1.7. Технологічна сутність складової А7 вивчення методик відбору персоналу

Складова А7 вивчення методик відбору персоналу є важливою в розумінні та подальшому визначенні допустимих витрат (ресурсів) $\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу, на визначення способів і видів пошуку та підбору робітників, а також на безпосереднє призначення та реалізацію методик відбору для підприємства-замовника $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, раніше стисло розглянутих у п. 1.1.

Як і вже розглянуті складові А1–А6, складова А7 умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А7 переважно виконується менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за безпосереднього залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо опису методик відбору потрібних спеціалістів.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1 ключовою метою реалізації складової А7 слід уважати чітке окреслення та глибокий аналіз усіх підходів, що дозволять максимально ефективно оцінити професійний рівень усіх розшуканих фахівців із метою вибору серед них необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства — замовника персоналу.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки глибокому осмисленню оптимальних (найкращих) шляхів оцінювання професійних якостей розшукуваного персоналу.

Звернемо увагу, що оцінка професійних якостей розшукуваних спеціалістів здійснюється шляхом опрацювання всієї наявної про цих спеціалістів інформації, що отримується внутрішніми та/або рекрутерами з різних можливих джерел. До таких основних можливих джерел інформації, як правило, належать усі доступні для рекрутера, а також такі, що відповідають певним вимогам національних законодавств, носії інформації про відповідних розшукуваних фахівців, а саме:

- **Безпосередньо самі розшукувані спеціалісти** (**джерело 1 інформації**), які є носіями професійної інформації про самих себе в усвідомленій (відомій для самих фахівців і неприхованій від інших) та

неусвідомленій (відомій для самих фахівців, але прихованій від інших, або невідомій для самих фахівців) формі чи вигляді. При цьому під усвідомленою формою інформації про самих себе слід розуміти власноруч підготовлені чи такі, що можуть бути підготовлені, та готові для доведення рекрутерам письмові (наприклад, у вигляді складеного спеціалістами про самих себе резюме) або усні (наприклад, у формі коментарів фахівця про самого себе під час проведення з ним інтерв'ю) відомості про власні професійні якості, досягнення, характеристики, очікування, властивості та т. ін. Одночасно під неусвідомленою формою інформації слід розуміти таку професійну інформацію про фахівців, яка може бути отримана від фахівця тільки спеціальними методами, наприклад, під час проведення з ними різного роду відповідних спеціальних професійних, психологічних, поведінкових тестувань, оцінювань, перевірок тощо.

- **Інші фізичні особи** (**джерело 2 інформації** — наприклад, колеги розшукуваних фахівців по роботі, клієнти, що обслуговуються або обслуговувалися розшукуваними спеціалістами тощо), які з огляду на попередню та/або поточну професійну співпрацю чи комунікації із цими розшукуваними робітниками мають інформацію про рівень певних професійних якостей цих розшукуваних фахівців.

- **Електронні та/або паперові носії інформації** (**джерело 3 інформації** — професійні інтернет-сайти, спеціалізовані видання, фахові дайджести тощо), що містять дані про результати професійної діяльності відповідних розшукуваних робітників.

Ураховуючи зазначене, передумовою успішного проведення оцінювання розшукуваного персоналу слід уважати необхідність отримання рекрутерами потрібної інформації з відповідних трьох вищезазначених джерел. Беручи до уваги наведене, усі підходи відбору персоналу, у першу чергу, за притаманними їм носіями (джерелами) інформації щодо професійних якостей розшукуваних фахівців умовно можна поділити на чотири основні методики відбору фахівців, які вже були названі та стисло розглянуті в п. 1.1 (див. рис. 5):

1. Методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС), під час реалізації якої дані про професійні якості відповідного спеціаліста отримуються як із джерела 1, так і, в разі потреби, із джерела 3 інформації, тобто безпосередньо від самого розшукуваного спеціаліста (тільки в усвідомленій ним формі) та з електронних та/або паперових носіїв інформації.

2. Методика 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС), під час утілення якої відомості про професійні здібності відповідного фахівця отримуються як із джерела 1 і 2, так і, в разі необхідності, із джерела 3 інформації, тобто як

безпосередньо від самого розшукуваного спеціаліста (тільки в усвідомленій ним формі), так і від інших фізичних осіб (рекомендодавців) та з електронних та/або паперових носіїв інформації.

3. Методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС), під час реалізації якої відомості про професійні характеристики відповідного робітника отримуються як із джерела 1, так і, у випадку потреби, із джерела 3 інформації, тобто як безпосередньо від самого розшукуваного спеціаліста (як в усвідомленій, так і в не усвідомленій ним формах), так і з електронних та/або паперових носіїв інформації.

4. Методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС), під час утілення якої дані про професійні якості відповідного спеціаліста отримуються з усіх трьох джерел 1, 2 і 3 інформації, тобто як безпосередньо від самого розшукуваного спеціаліста (як в усвідомленій, так і в не усвідомленій ним формах), а також і від інших фізичних осіб (рекомендодавців) та з електронних та/або паперових носіїв інформації.

Усі чотири зазначені методики відбору фахівців практично застосовуються під час реалізації вторинної фази В рекрутингу персоналу, яка одночасно щільно переплетена з первиною фазою А пошуку спеціалістів. Кожна без винятку методика відбору робітників (і відповідно сама вторинна фаза В рекрутингу персоналу) починається з моменту отримання перших відомостей про розшукуваних спеціалістів, тобто під час безпосередньої реалізації призначених для виконання методики або сукупності методик пошуку персоналу та збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу (див. рис. 7, складові А15 і А16).

Проведемо більш детальний порівняльний аналіз усіх чотирьох зазначених методик відбору персоналу. При цьому відразу звернемо увагу, що кожна із чотирьох методик відбору спеціалістів має як окремі відмінні характеристики, частково або повністю не повторювані в інших методиках, так і загальні спільні властивості, які одночасно притаманні якійсь одній або двом іншим чи навіть усім трьом іншим методикам відбору фахівців. Послідовно проаналізуємо разом для всіх й окремо для кожної зазначеної методики їхні основні спільні та відмінні характеристики.

До основних спільних властивостей усіх чотирьох методик відбору персоналу слід віднести такі:

а) Спільна властивість $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{1}$ усіх чотирьох методик, яка полягає в отриманні кожною з методик необхідних відомостей про відповідні якості фахівців безпосередньо з одних і тих самих джерел, а саме з раніше названих джерел 1 і 3, тобто відповідно від самого розшу-

куваного спеціаліста (але тільки в усвідомленій ним формі) та з електронних та/або паперових носіїв інформації. Зазначені джерела 1 і 3 даних про характеристики розшукуваних робітників інформації є базисними для кожної методики відбору співробітників.

b) Спільна властивість $\mathbf{a_{\sum}2}$ усіх чотирьох методик, яка полягає в однаковій структуризації відомостей про спеціалістів, що полягає в однакових підходах усіх чотирьох методик відбору робітників щодо систематизації персональних відомостей про розшукуваних спеціалістів, отриманих під час реалізації відповідних процедур рекрутингу персоналу. Зазначена спільна властивість $\mathbf{a_{\sum}2}$ має своє фактичне відображення в реалізації відповідної дії $\mathbf{a_{\sum}2-1}$ — практичній систематизації всіх даних, які отримані на різних етапах рекрутингу спеціалістів та які необхідні для досягнення максимально ефективної реалізації всіх необхідних процедур відбору персоналу.

Зрозуміло, що під час проведення пошуку та підбору персоналу метою має бути отримання повної (але не надмірної) та чіткої (не розмитої) інформації про кожного з розшукуваних спеціалістів, яка дозволить із найменшою помилкою прийняти рішення про запрошення роботодавцем або про його відмову в запрошенні відповідного спеціаліста для подальшої роботи в компанію — замовника персоналу. Вочевидь, що прийняття такого рішення буде здійснюватися (див. нижче спільну властивість $\mathbf{a_{\sum}3}$) за ступенем відповідності сукупності висунутих вимог до відповідних спеціалістів сукупності фактичних якостей цих спеціалістів. Через це систематизація отриманих даних про розшукуваних спеціалістів (дія $\mathbf{a_{\sum}2-1}$) під час реалізації кожного із чотирьох методів відбору робітників здебільшого має відбуватися в суворій відповідності зі структурою єдиного переліку вимог до кандидатів, який був сформований раніше (див. табл. 2, пп. 2.1.2).

З урахуванням зазначеного, загальна структура обліку відомостей про розшукуваних фахівців та вимог до розшукуваних спеціалістів (для кожного і-го спеціаліста, що потребує обліку даних, $\mathbf{i=\overline{1,I}}$) для призначеної j-ї методики ($\mathbf{j=\overline{1,4}}$) із загального переліку методик (методики 1 ЗВС, 2 — ГРВС, 3 — ГТВС чи 4 — ОГВС), як приклад, може бути представлена у вигляді таблиці 4, у якій одночасно зводиться інформація (реалізується дія $\mathbf{a_{\sum}2-1}$) про спільні назви оцінюваних вимог до фахівців та отриманих відомостей про фахівців, а також окремі змісти (конкретні значення) $\mathbf{C_{Q_0}}$ цих вимог і змісти (конкретні показники) $\mathbf{C1_{jQ_{0i}}}$ зазначених відомостей.

Таблиця 4

Зведені дані щодо висунутих вимог до кандидатів та отриманих відомостей про кандидатів (порівняльний облік)

на посаду _____ в підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

Перелік вимог та показників якостей	Зміст вимог	Дані про 1-го кандидата, що отримані методом ЗВС, ГРВС, ГТВС чи ОГВС	Дані gpo 2-го кандидата, що отримані методом ЗВС, ГРВС, ГТВС чи ОГВС	…	Дані про I-го кандидата, що отримані методом ЗВС, ГРВС, ГТВС чи ОГВС	Рівень допустимого відхилення в гірший бік	Вага вимоги та якості
1	2	3	4	…	I+2	I+3	I+4
1. Особисті вимоги та якості							
1.1. Гендерна ідентичність*	$C1_{Q_{0p}}$	$C1_{jQ_{0p1}}$	$C1_{jQ_{0p2}}$	…	$C1_{jQ_{0pI}}$	$\lambda 1_{Q_{0p}}$	$\sigma 1_{Q_{0p}}$
1.2. Вік*	$C2_{Q_{0p}}$	$C2_{jQ_{0p1}}$	$C2_{jQ_{0p2}}$	…	$C2_{jQ_{0pI}}$	$\lambda 2_{Q_{0p}}$	$\sigma 2_{Q_{0p}}$
1.3. Стан здоров'я або характеристика фізичних можливостей*	$C3_{Q_{0p}}$	$C3_{jQ_{0p1}}$	$C3_{jQ_{0p2}}$	…	$C3_{jQ_{0pI}}$	$\lambda 3_{Q_{0p}}$	$\sigma 3_{Q_{0p}}$
1.4. Відсутність попередньої судимості*	$C4_{Q_{0p}}$	$C4_{jQ_{0p1}}$	$C4_{jQ_{0p2}}$	…	$C4_{jQ_{0pI}}$	$\lambda 4_{Q_{0p}}$	$\sigma 4_{Q_{0p}}$
1.5. Наявність відповідного громадянства*	$C5_{Q_{0p}}$	$C5_{jQ_{0p1}}$	$C5_{jQ_{0p2}}$	…	$C5_{jQ_{0pI}}$	$\lambda 5_{Q_{0p}}$	$\sigma 5_{Q_{0p}}$
…	…	…	…	…	…	…	…
2. Професійні вимоги та якості							
2.1. Освіта	$C1_{Q_{0s}}$	$C1_{jQ_{0s1}}$	$C1_{jQ_{0s2}}$	…	$C1_{jQ_{0sI}}$	$\lambda 1_{Q_{0s}}$	$\sigma 1_{Q_{0s}}$
2.2. Професійний досвід	$C2_{Q_{0s}}$	$C2_{jQ_{0s1}}$	$C2_{jQ_{0p2}}$	…	$C2_{jQ_{0sI}}$	$\lambda 2_{Q_{0s}}$	$\sigma 2_{Q_{0s}}$
2.3. Кар'єрні показники	$C3_{Q_{0s}}$	$C3_{jQ_{0s1}}$	$C3_{jQ_{0s2}}$	…	$C3_{jQ_{0sI}}$	$\lambda 3_{Q_{0s}}$	$\sigma 3_{Q_{0s}}$
2.4. Морально-психологічні показники	$C4_{Q_{0s}}$	$C4_{jQ_{0s1}}$	$C4_{jQ_{0s2}}$	…	$C4_{jQ_{0sI}}$	$\lambda 4_{Q_{0s}}$	$\sigma 4_{Q_{0s}}$
2.5. Спеціальні професійні показники	$C5_{Q_{0s}}$	$C5_{jQ_{0s1}}$	$C5_{jQ_{0s2}}$	…	$C5_{jQ_{0sI}}$	$\lambda 5_{Q_{0s}}$	$\sigma 5_{Q_{0s}}$
…	…	…	…	…	…	…	…
3. Додаткові вимоги та якості							
3.1. Рівень знання рідних та іноземних мов	$C1_{Q_{0a}}$	$C1_{jQ_{0a1}}$	$C1_{jQ_{0a2}}$	…	$C1_{jQ_{0aI}}$	$\lambda 1_{Q_{0a}}$	$\sigma 1_{Q_{0a}}$
3.2. Категорія прав на керування транспортними засобами	$C2_{Q_{0a}}$	$C2_{jQ_{0a1}}$	$C2_{jQ_{0a2}}$	…	$C2_{jQ_{0aI}}$	$\lambda 2_{Q_{0a}}$	$\sigma 2_{Q_{0a}}$
3.3. Наявність	$C3_{Q_{0a}}$	$C3_{jQ_{0a1}}$	$C3_{jQ_{0a2}}$	…	$C3_{jQ_{0aI}}$	$\lambda 3_{Q_{0a}}$	$\sigma 3_{Q_{0a}}$

навиків користування комп'ютерним та офісним обладнанням							
…	…	…	…	…	…	…	…
Загальні зважені оцінки професійних здібностей спеціалістів	–	Ω_1	Ω_2	…	Ω_I	–	–
Рейтинг професійних здібностей спеціалістів	–	Ψ_1	Ψ_2	…	Ψ_I	–	–
Рівень пріоритетності (черговості) запрошення спеціалістів на роботу в компанію	–	Ψ_1^{**}	Ψ_2^{**}	…	Ψ_I^{**}	–	–

* Тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству.

** Параметр пріоритетності ψ_i^{**} може приймати значення ψ_i^{PD} або ψ_i^{ND} (див. нижче опис дії $a_{\sum}3 - 6$).

с) Спільна властивість $\mathbf{a_{\sum}3}$ усіх чотирьох методик, що полягає в однаковому порядку прийняття рішення про запрошення роботодавцем або про його відмову в запрошенні відповідного спеціаліста для подальшої роботи в компанію — замовника персоналу, що полягає в застосуванні під час реалізації будь-якої з усіх чотирьох методик відбору робітників однакового алгоритму оброблення та порівняльного аналізу висунутих вимог (наведених у стовпчику 2 табл. 4) до фахівців фактичним показникам якостей (наведених у стовпчиках 3, 4, … I+2 табл. 4) відповідних розшукуваних спеціалістів.

Незалежно від того, яка саме методика з усіх можливих чотирьох методик відбору персоналу буде фактично застосована, безпосередній алгоритм прийняття рішення щодо відбору спеціалістів для однієї й тієї самої компанії роботодавця переважно залишатиметься незмінним і, як правило, полягатиме в реалізації послідовності дев'яти дій, що може бути представлена в такій структурі (див. рис. 17) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між усіма складовими діями алгоритму прийняття рішення щодо відбору відповідних спеціалістів.

Більш детально розглянемо кожну з визначених дев'яти дій алгоритму прийняття рішення щодо відбору спеціалістів для подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

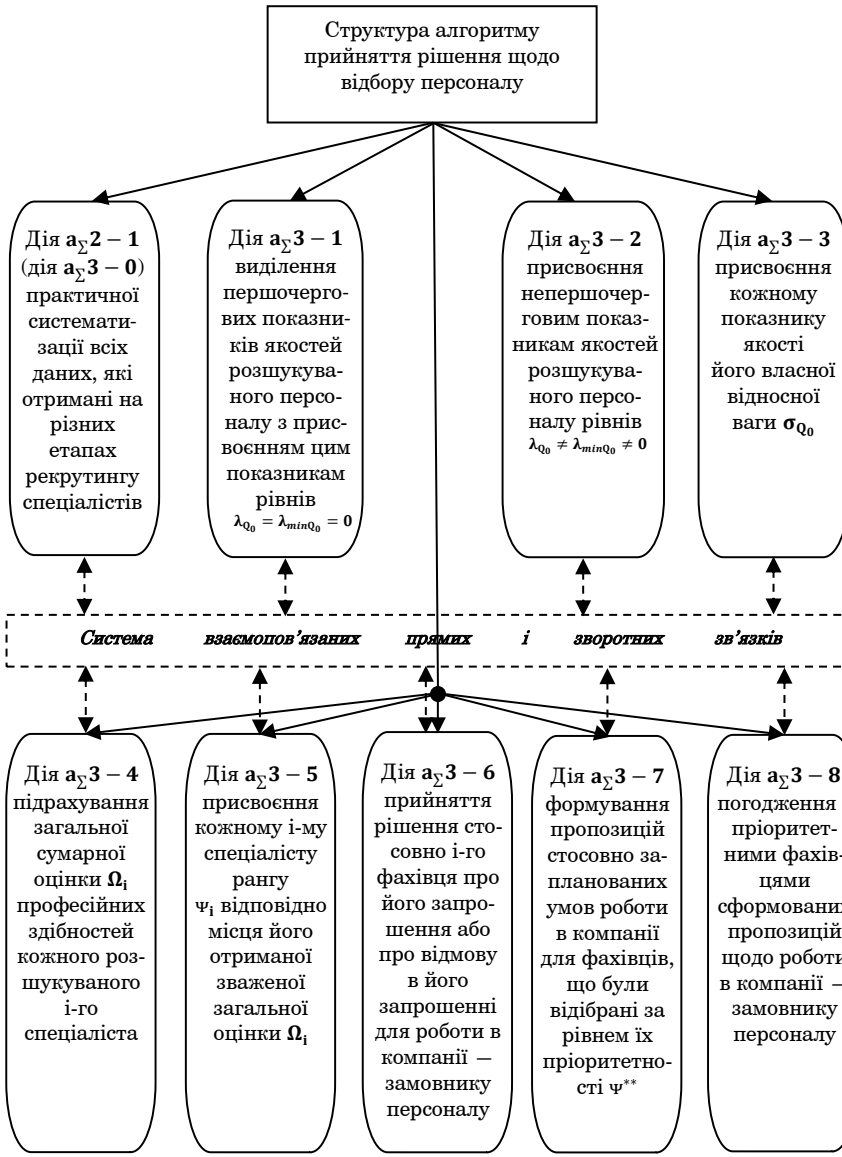


Рис. 17. Структура алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу

- Дія $a_\Sigma 2-1$ (або дія $a_\Sigma 3-0$), що була розглянута вище під

час розгляду спільної властивості $\mathbf{a_{\sum}2}$ методик відбору фахівців і що полягає в практичній систематизації всіх даних, які отримані на різних етапах рекрутингу спеціалістів та які необхідні для досягнення максимально ефективної реалізації всіх необхідних процедур відбору персоналу. Дія $\mathbf{a_{\sum}3-0}$ є гармонійною невід'ємною частиною алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу.

- Дія $\mathbf{a_{\sum}3-1}$, що полягає у виділенні серед усіх назв очікуваних у рекрутованого персоналу показників якостей (наведені у стовпчику 1 таблиці 4) тих назв першочергових показників якостей, фактичні значення яких (зведені у стовпчиках 3, 4, … I+2 таблиці 4) мають обов'язково в повному обсязі (не менше 100 % у процентному значенні, або не менше 1 у відносному значенні) відповідати фактичним вимогам підприємства (показані у стовпчику 2 таблиці 4) до розшукуваних фахівців. Важливо підкреслити критичну вагомість виділених першочергових показників якостей у прийнятті рішення щодо відбору відповідного персоналу — за наведеним визначенням у разі невідповідності показника хоча б однієї будь-якої першочергової якості спеціаліста відповідним вимогам підприємства-замовника, такий спеціаліст не може бути запрошений для роботи в компанії, навіть якщо всі інші показники якостей цього спеціаліста повністю відповідають висунутим вимогам організації. Першочерговим показникам якостей серед усіх інших аналізованих показників якостей розшукуваних робітників приписується мінімально можливий (нульовий) відносний рівень $\boldsymbol{\lambda_{Q_0}=\lambda_{minQ_0}}$ відхилення в гірший бік фактичних показників якостей розшукуваних фахівців висунутим вимогам компанії щодо значень відповідних першочергових показників якостей. Значення приписаного для кожного відповідного першочергового показника якості рекрутованого персоналу нульового рівня відхилення в гірший бік $\boldsymbol{\lambda_{minQ_0}=0}$ відображається в стовпчику I+3 таблиці 4. За дуже рідкими винятками, серед усіх наведених у таблиці показників якостей кількість першочергових показників якостей буде більше нуля.

- Дія $\mathbf{a_{\sum}3-2}$, що полягає у присвоєнні кожному іншому (непершочерговому) показнику якості розшукуваного персоналу того значення рівня відхилення $\boldsymbol{\lambda_{Q_0}\neq\lambda_{minQ_0}}$, яке приймається компанією як граничні допустимі значення невідповідності того чи іншого показника якості розшукуваного персоналу висунутим вимогам компанії щодо значень відповідних непершочергових показників якостей. Також підкреслимо, що в разі невідповідності показника (з урахуванням визначеного рівня відхилення $\boldsymbol{\lambda_{Q_0}}$ в гірший бік) хоча б однієї будь-якої непершочергової якості спеціаліста відповідним вимогам підприємства — замовника персоналу, такий спеціаліст не

може бути запрошений для роботи в компанії, навіть якщо всі інші показники першочергових і непершочергових якостей цього спеціаліста повністю відповідають висунутим вимогам організації. Значення приписаної для кожного відповідного непершочергового показника якості рекрутованого персоналу допустимого відносного рівня відхилення $\boldsymbol{\lambda_{Q_0} > 0}$ в гірший бік також відображається в стовпчику I+3 таблиці 4. Як правило, кількість непершочергових показників якостей значно перевищує кількість раніше визначених першочергових показників якостей рекрутованого персоналу.

- Дія $\boldsymbol{a_{\sum}3 - 3}$, що полягає у присвоєнні кожному (а також розглянутим вище першочерговим і непершочерговим) із показників якості розшукуваного персоналу того значення її власної відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$, яка відображає її значущість у порівнянні з іншими показниками якостей розшукуваного спеціаліста. Зрозуміло, що значення відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ кожного показника якості рекрутованого персоналу теоретично може змінюватися в межах від 0 до 1, а саме $\boldsymbol{0 < \sigma_{Q_0} \leq 1}$. Вочевидь, що показники якості з відносною вагою $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$, що дорівнює нулю, не можуть бути, за визначенням, включені до переліку вимог до кандидатів, що наведені в таблиці 4. У більшості практичних випадків значення відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ того чи іншого показника якості розшукуваного персоналу не опускається нижче значення 0,5. Значення приписаної для кожного відповідного показника якості рекрутованого персоналу відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ відображається в стовпчику I+4 таблиці 4.

- Дія $\boldsymbol{a_{\sum}3 - 4}$, що полягає в підрахуванні загальної сумарної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$ професійних здібностей кожного розшукуваного спеціаліста за результатами порівняльного аналізу всіх показників його фактичних якостей $\boldsymbol{C_{Q_{0i}}}$ (наведених у стовпчиках 3, 4, … I+2 таблиці 4) зі значеннями висунутих вимог $\boldsymbol{C_{Q_0}}$ (наведених у стовпчику 2 таблиці 4) та за умови обов'язкового врахування показників допустимих відносних рівнів $\boldsymbol{\lambda_{Q_0}}$ відхилень відповідних показників якостей (наведених у стовпчику I+3 таблиці 4) та значень відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ цих показників (наведених у стовпчику I+4 таблиці 4). Звернемо увагу, що розрахунок загальної оцінки і-го розшукуваного спеціаліста кожне підприємство, як правило, здійснює за власним підходом, характерним для відповідного сегмента ринку, корпоративних особливостей, глибини прийняття рішення тощо. Як один із прикладів таких підходів [за умовним припущенням, що всі відповідні кількісні значення фактичних якостей $\boldsymbol{C_{Q_{0i}}}$ та значення висунутих вимог $\boldsymbol{C_{Q_0}}$ визначені у додатному (не у від'ємному) значенні] може бути використаний метод зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$ сукупності здіб-

ностей і-го фахівця, числове значення якої визначається такою рівністю:

$$\Omega_i = \begin{cases} \sum_{\varphi=1}^{\Phi} \frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}} * \sigma_{\varphi Q_0} \neq 0, \textbf{if при кожному } \varphi, \ \frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}} \geq 1 - \lambda_{\varphi Q_0} \\ \sum_{\varphi=1}^{\Phi} \frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}} * \sigma_{\varphi Q_0} = 0, \textbf{if при будь – якому } \varphi, \frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}} < 1 - \lambda_{\varphi Q_0} \end{cases}, \quad (26)$$

де:

$C_{\varphi Q_0}$ — очікуване значення φ-го показника якості, який повинні мати розшукувані фахівці як кандидати на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу;

$C_{\varphi Q_{0i}}$ — фактичне значення φ-го показника якості, який має і-й спеціаліст, що претендує на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу;

φ — φ-й показник якості із загального переліку особистих, професійних та додаткових якостей, які оцінюються в кандидатів на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу ($\varphi = \overline{1, \Phi}$);

Φ — загальна кількість особистих, професійних та додаткових показників якостей, які оцінюються в кандидатів на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу;

$\sigma_{\varphi Q_0}$ — значення відносної ваги φ-го показника якості;

$\lambda_{\varphi Q_0}$ — рівень допустимого відносного відхилення в гірший бік значення φ-го показника якості, який має спеціаліст, стосовно очікуваного значення φ-го показника якості, який повинні мати розшукувані фахівці, що претендують на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу;

$\frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}}$ — рівень фактичного відносного відхилення значення φ-го показника якості, який має спеціаліст, стосовно очікуваного значення φ-го показника якості, який повинні мати розшукувані фахівці, що претендують на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу — здебільшого зазначений рівень відносного відхилення $\frac{C_{\varphi Q_{0i}}}{C_{\varphi Q_0}}$ є більшим 0, але меншим або рівним 1, хоча в окремих випадках за досить високого рівня (більшого, ніж рівень очікувань) професійних показників якості відповідних кандидатів може приймати значення більше 1.

Надалі за використанням наведеної рівності (26) відбувається визначення зважених загальних оцінок професійних здібностей кожного з усіх I фахівців, які проходять відповідне оцінювання під час реалізації однієї з методик відбору персоналу для компанії роботодавця. Усі отримані зважені загальні оцінки Ω_i професійних здібностей кожного і-го робітника, як правило, зводяться або до

окремої таблиці обліку результатів оцінювання рекрутованих спеціалістів або, як у наведеному вище прикладі в таблиці 4, до групи нижніх підсумкових рядків.

Особливо підкреслимо, що згідно з наведеною рівністю (26), значення зваженої загальної оцінки $\mathbf{\Omega_i}$ професійних здібностей і-го фахівця за певних умов може дорівнювати 0. Таке нульове значення оцінки $\mathbf{\Omega_i}$ буде мати місце, коли рівень фактичного відносного відхилення значення хоча б одного з показників якості і-го спеціаліста стосовно очікуваного значення відповідного показника якості, який повинні мати розшукувані фахівці, буде менше певного допустимого рівня відносного відхилення, установленого підприємством для відповідного показника якості. Зрозуміло, що при правильності встановлення допустимих рівнів $\mathbf{\lambda_{\varphi Q_0}}$ відносного відхилення в гірший бік кожного $\boldsymbol{\varphi}$-го показника якості усі спеціалісти, які отримали нульові значення зваженої загальної оцінки власних професійних здібностей, автоматично мають бути виключені компанією — замовником персоналу із числа тих кандидатів, які потенційно можуть бути відібрані для подальшої роботи в штаті роботодавця.

Одночасно звернемо увагу, що зважена загальна оцінка $\mathbf{\Omega_i}$ для кожного окремого спеціаліста здебільшого буде лежати в межах від зазначеного нульового рівня ($\mathbf{\Omega_{imin} = 0}$) до свого максимального значення $\mathbf{\Phi}$ ($\mathbf{\Omega_{imax} = \Phi}$), яке може бути досягнуте тільки в разі повного збігу фактичних значень $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ всіх $\mathbf{\Phi}$ показників якості, які має і-й спеціаліст з очікуваними значеннями $\mathbf{C_{Q_0}}$ всіх $\mathbf{\Phi}$ показників якості, які повинні мати розшукувані фахівці як кандидати на заміщення відповідної посади в компанії — замовнику персоналу. Водночас, коли рівень фактичних значень $\mathbf{C_{\varphi Q_{0i}}}$ буде більше відповідних очікуваних значень $\mathbf{C_{\varphi Q_0}}$, а відповідно рівень фактичного відносного відхилення $\frac{\mathbf{C_{\varphi Q_{0i}}}}{\mathbf{C_{\varphi Q_0}}}$ буде приймати значення більше 1 ($\frac{\mathbf{C_{\varphi Q_{0i}}}}{\mathbf{C_{\varphi Q_0}}} > \mathbf{1}$), загальна оцінка $\mathbf{\Omega_i}$ відповідного фахівця може приймати значення, що перевищує значення $\mathbf{\Phi}$, тобто $\mathbf{\Omega_i} > \Phi$.

Дія $\mathbf{a_{\sum}3-5}$, що полягає у присвоєнні кожному і-му спеціалісту рангу Ψ_i (рейтингу) відповідно місця його отриманої зваженої загальної оцінки $\mathbf{\Omega_i}$ професійних здібностей у порівнянні із загальними сумарними оцінками показників якостей усіх інших **I-1** робітників, які проходять відповідне оцінювання під час реалізації однієї з методик відбору персоналу для компанії-замовника. Рейтинг оцінюваних спеціалістів може змінюватися від одиниці ($\Psi_{imax} = 1$) до значення **I** ($\Psi_{imin} = I$). Зрозуміло, що чим вище значення $\mathbf{\Omega_i}$ і-го фахівця у порівнянні зі значеннями зважених загальних оцінок показників якостей інших **I-1** спеціалістів, тим менше числове значення

Ψ_i, а відповідно тим більше рейтинг і-го робітника. За рівності зважених загальних оцінок у двох (або більше) фахівців цим двом (або більше) фахівцям присвоюються однакові рейтинги. Присвоєні кожному і-му спеціалісту рейтинги Ψ_i, як правило, також зводяться або до окремої таблиці обліку результатів оцінювання рекрутованих спеціалістів, або, як у наведеному вище прикладі в таблиці 4, до групи нижніх підсумкових рядків.

- Дія $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, що полягає у фактичному прийнятті роботодавцем рішення стосовно і-го робітника про його запрошення або про відмову в його запрошенні для подальшої роботи в компанії-замовнику. Прийняття такого рішення, як правило, відбувається в суворій відповідності з отриманим кожним і-м спеціалістом під час дії $\mathbf{a_{\sum}3-5}$ його рейтингу Ψ_i. Під час дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$ роботодавець фактично має поділити всю групу з $\mathbf{I}$ оцінюваних фахівців на дві основні підгрупи:

• підгрупу **PDC (positive decision by the company)**, до складу якої входить $\mathbf{I_{PD}}$ відібраних спеціалістів, яким роботодавець потенційно може зробити пропозицію про подальшу роботу у своїй компанії;

• підгрупу **NDC (negative decision by the company)**, до складу якої входить $\mathbf{I_{ND}}$ невідібраних спеціалістів, яким роботодавець не планує робити пропозицію про подальшу роботу у своїй компанії.

При цьому загальна кількість відібраних $\mathbf{I_{PD}}$ і невідібраних $\mathbf{I_{ND}}$ спеціалістів буде дорівнювати загальній кількості оцінюваних фахівців $\mathbf{I}$, тобто $\mathbf{I_{PD} + I_{ND} = I}$.

Логічно, що будь-яка компанія-роботодавець буде прагнути запросити для роботи на своєму підприємстві найкращих кандидатів серед усіх, які проходили відповідне оцінювання на власний рівень професійних здібностей та які потрапили до підгрупи **PDC**. Тому спеціаліст із найкращим рейтингом Ψ із підгрупи **PDC** переважно першим серед усіх інших спеціалістів отримає пропозиції від роботодавця щодо його подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Водночас у деяких випадках роботодавець, безумовно, звертаючи увагу на результати рангових оцінювань рекрутованих спеціалістів, врешті-решт може віддати першочергову перевагу в запрошенні на роботу до організації не першому, а другому або третьому, а то й навіть ще меншому за рейтингом кандидату з усіх фахівців підгрупи **PDC**. Така (у противагу отриманим рейтингам) першочергова перевага може бути пояснена впливом уповноважених у прийнятті рішення осіб компанії-замовника, серйозні суб'єктивні

погляди яких не були чи не могли бути належним чином враховані або під час формування переліку та змісту $\mathbf{C_{Q_0}}$ вимог до кандидатів, або під час визначення ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ кожного з оцінюваних показників здібностей відповідних робітників. Підкреслимо, що вплив зазначених суб'єктивних поглядів уповноважених осіб на відбір спеціалістів для роботи на підприємстві не є на практиці чимось надзвичайним — скоріше, такий вплив є традиційним, особливо в компаніях із несистемним або не з глибоко системним підходом у відборі персоналу. Подібна ситуація в таких організаціях особливо характерна під час відбору спеціалістів на вакантні посади високої та найвищої ланки компаній-замовників персоналу.

Зрозуміло, що прийняття рішення роботодавцем про першочергове запрошення того чи іншого з оцінених спеціалістів на роботу в компанію не буде автоматично означати прийняття цим спеціалістом пропозиції роботодавця — відібраний підприємством спеціаліст за різних причин може відмовитися від пропозиції компанії. Компанія — замовник персоналу повинна заздалегідь передбачати такі можливі відмови з боку відібраного фахівця і тому завжди має бути готовою зробити пропозицію щодо роботи на підприємстві іншому кандидату з підгрупи **PDC.** Ураховуючи зазначене, завдання роботодавця під час виконання дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$ має полягати не тільки в поділі групи з $\mathbf{I}$ оцінюваних фахівців на дві основні підгрупи **PDC** та **NDC**, а також не тільки у фактичному прийнятті рішення про запрошення для подальшої роботи в компанії-замовнику одного-єдиного з усіх оцінених спеціалістів підгрупи **PDC**, а у формуванні пріоритетної послідовності спеціалістів зі складу підгрупи **PDC**, яким у відповідній черговості можуть бути зроблені пропозиції про подальшу роботу на підприємстві. Тоді в разі відмови першочергового спеціаліста від подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу, роботодавець буде робити пропозицію із запрошенням для роботи у своїй компанії наступному за рівнем пріоритетності (черговості) фахівцю з групи **PDC**. Рівень пріоритетності оцінюваних спеціалістів підгрупи **PDC** може змінюватися від одиниці ($\Psi^{\mathbf{PD}}_{\mathbf{max}} = \mathbf{1}$), як максимального рівня пріоритетності, до мінімального значення $\mathbf{I_{PD}}$ ($\Psi^{\mathbf{PD}}_{\mathbf{min}} = \mathbf{I_{PD}}$). При цьому, вочевидь, що рівень пріоритетності невідібраних спеціалістів групи **PDC** буде набувати відмінне або нульове значення та позначатися відповідними символами «—» або «0» ($\Psi^{\mathbf{ND}} = - = \mathbf{0}$). Визначені рівні пріоритетності Ψ^{**} ($\Psi^{\mathbf{PD}}$ або $\Psi^{\mathbf{ND}}$) кожного і-го спеціаліста, як правило, заносяться або до окремої таблиці обліку результатів оцінювання рекрутованих спеціалістів, або, як наведено в таблиці 4, до групи нижніх підсумкових рядків.

- Дія $\mathbf{a_{\sum}3-7}$, що полягає в безпосередньому формуванні ро-

ботодавцем пропозицій стосовно запланованих умов роботи в компанії для відповідних фахівців, що були відібрані за рівнем їхньої пріоритетності Ψ^{**} під час попередньої дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$. Формування пропозиції щодо роботи («job offer») для відповідного відібраного фахівця роботодавець має здійснювати в безпосередній відповідності з раніше визначеним єдиним переліком і змістом умов для персоналу (див. табл. 3, пп. 2.1.3). Водночас на етапі дій $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ остаточні пропозиції щодо роботи відібраним кандидатам повинні формуватися з обов'язковим урахуванням їхніх індивідуальних очікувань щодо умов їхньої роботи в новій компанії. Такі індивідуальні очікування розшукуваних фахівців визначаються внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами, а також безпосередньо самими уповноваженими представниками роботодавця під час реалізації ними відповідних методик пошуку та відбору персоналу одночасно з визначенням відповідних показників якостей розшукуваних фахівців. Здебільшого зміст усіх визначених індивідуальних очікувань $\mathbf{W_0^{Pr}}$ пріоритетного спеціаліста разом із визначеними попередньо запланованими для відповідних розшукуваних спеціалістів умовами $\mathbf{W_0}$ зводяться в єдину таблицю порівняльних даних умов для спеціалістів, яка, як приклад, може бути представлена у нижченаведеній формі (табл. 5 — див. відповідно стовпчики 3 і 2).

Таблиця 5

Порівняльні дані умов для пріоритетного кандидата

на посаду _____ в підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

Перелік умов	Зміст попередньо запланованих компанією умов для фахівців	Зміст очікуваних пріоритетним кандидатом умов	Зміст пропонованих компанією умов пріоритетному кандидату
1	2	3	4
1. Матеріальні умови			
1.1. Рівень винагороди у грошовому вигляді	$\mathbf{W1_{0m}}$	$\mathbf{W1_{om}^{Pr}}$	$\mathbf{W1_{fm}^{Pr}}$
1.2. Рівень винагороди в атеріальному вигляді	$\mathbf{W2_{0m}}$	$\mathbf{W2_{om}^{Pr}}$	$\mathbf{W2_{fm}^{Pr}}$
…	…	…	…
2. Професійні умови			
2.1. Умови провадження професійної діяльності	$\mathbf{W1_{0p}}$	$\mathbf{W1_{op}^{Pr}}$	$\mathbf{W1_{fp}^{Pr}}$
2.2. Умови професійного розвитку та навчання	$\mathbf{W2_{0p}}$	$\mathbf{W2_{op}^{Pr}}$	$\mathbf{W2_{fp}^{Pr}}$
2.3. Умови професійного заохочення	$\mathbf{W3_{0p}}$	$\mathbf{W3_{op}^{Pr}}$	$\mathbf{W3_{fp}^{Pr}}$
…	…	…	…

3. Кар'єрні умови			
3.1. Поточна посада або перелік можливих поточних посад	$\mathbf{W1}_{\mathbf{Q0k}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{ok}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{fk}}^{\mathbf{Pr}}$
3.2. Перелік можливих перспективних посад	$\mathbf{W2}_{\mathbf{Q0k}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{ok}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{fk}}^{\mathbf{Pr}}$
…	…	…	…
4. Соціальні умови			
4.1. Перелік програм соціальних забезпечень	$\mathbf{W1}_{\mathbf{Q0s}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{os}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{fs}}^{\mathbf{Pr}}$
4.2. Перелік соціальних пільг (дотацій)	$\mathbf{W2}_{\mathbf{Q0s}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{os}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{fs}}^{\mathbf{Pr}}$
…	…	…	…
5. Психологічні умови			
5.1. Перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії	$\mathbf{W1}_{\mathbf{Q0h}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{oh}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W1}_{\mathbf{fh}}^{\mathbf{Pr}}$
5.2. Перелік внутрішніх традицій компанії	$\mathbf{W2}_{\mathbf{Q0h}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{oh}}^{\mathbf{Pr}}$	$\mathbf{W2}_{\mathbf{fh}}^{\mathbf{Pr}}$
…	…	…	…

Спираючись на взаємне порівняння визначених у таблиці 5 показників $\mathbf{W_0}$ і $\mathbf{W_o^{Pr}}$, роботодавець в особі відповідного керівника підрозділу компанії, який наділений відповідними повноваженнями на формування пропозицій щодо роботи для нових співробітників, формує для відповідного пріоритетного кандидата остаточні (фінальні) індивідуальні показники матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних умов $\mathbf{W_f^{Pr}}$, які фактично і становлять основу змісту відповідного «job offer» для цього кандидата по його роботі в компанії — замовника персоналу. Відразу зазначимо, що формування індивідуальних показників $\mathbf{W_f^{Pr}}$ дуже важко піддається чіткій об'єктивній алгоритмізації, переважно є суто індивідуальним для кожного окремого підприємства та значною мірою зорієнтоване на суб'єктивні відчуття уповноважених представників роботодавця в знаходженні «золотої середини» між показниками $\mathbf{W_0}$ і $\mathbf{W_o^{Pr}}$, тобто, з одного боку, значно не поліпшити попередньо заплановані умови (а відповідно не перевищити погоджені витрати організації на забезпечення цих умов), та, з іншого боку, не втратити відібраного пріоритетного робітника, який, у разі відчутної невідповідності в гірший бік фінальних запропонованих умов $\mathbf{W_f^{Pr}}$ очікуваним умовам $\mathbf{W_o^{Pr}}$, відхилить запропонований «job offer», чим фактично відмовиться від роботи в компанії — замовнику персоналу (а відповідно, не принесе підприємству очікуваного рівня підвищення відповідних показників його ефективності діяльності).

Сформовані показники $\mathbf{W_f^{Pr}}$ фінальних умов для відібраного пріоритетного спеціаліста заносяться в таблицю 5 (стовпчик 4) і, як уже було зазначено, становлять основу змісту відповідного «job

offer», який далі після свого письмового оформлення після завершення дії $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ має бути доведений до цього пріоритетного фахівця.

- Дія $\mathbf{a_{\sum}3-8}$, що полягає в безпосередньому погодженні з пріоритетними фахівцями, що були відібрані під час дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, сформованих під час виконання попередньої дії $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ пропозицій щодо їх роботи («job offer») у компанії — замовнику персоналу. Як правило, виконання дії $\mathbf{a_{\sum}3-8}$ має передбачати реалізацію послідовності наступних трьох кроків, які мають щільну систему взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків (див. рис. 18).

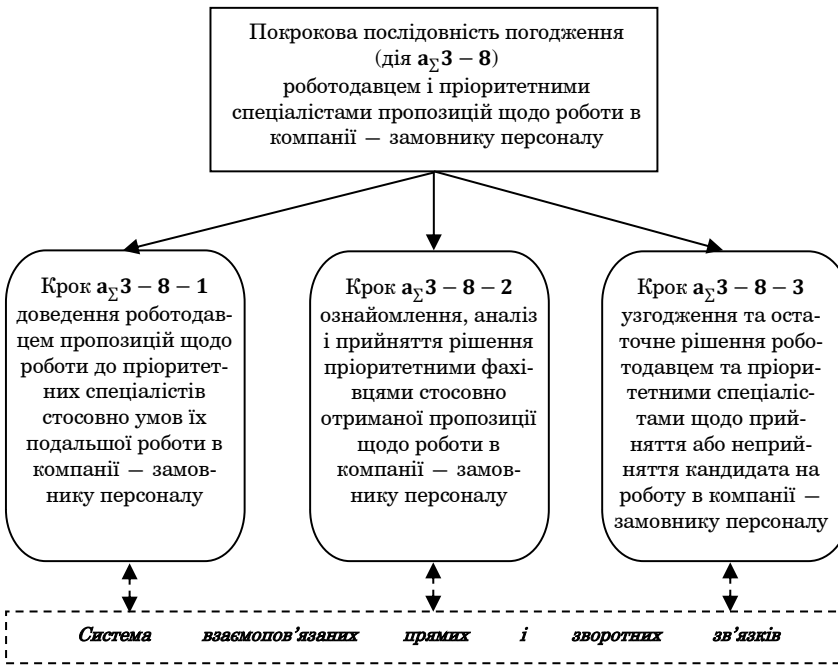


Рис. 18. Покрокова послідовність погодження роботодавцем і пріоритетними спеціалістами пропозицій щодо роботи в компанії-замовнику

Детальніше розглянемо кожний із визначених трьох кроків дії $\mathbf{a_{\sum}3-8}$.

- Крок $\mathbf{a_{\sum}3-8-1}$, під час якого уповноваженими представниками роботодавця повинні бути доведені відповідні пропозиції до відібраних пріоритетних спеціалістів стосовно комплексу

умов їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Здебільшого (особливо в провідних країнах світу) такі пропозиції щодо роботи доводяться до відібраних пріоритетних спеціалістів у письмовому (частіше в електронному, рідше в паперовому) вигляді на відповідні електронні або поштові адреси цих кандидатів. Доведення до пріоритетних фахівців пропозицій щодо їхньої роботи в усній формі на практиці не є винятком, але, особливо для спеціалістів середніх й особливо вищих ланок, усні «job offer» доводяться значно рідше.

- Крок $\mathbf{a_{\sum}3-8-2}$, під час якого пріоритетні фахівці, що отримали відповідні «job offer» від роботодавця, мають ретельно ознайомитись, глибоко проаналізувати та зважено прийняти стосовно отриманої пропозиції щодо роботи одне з трьох можливих рішень — погодитися (рішення **PDS — positive decision by the specialist**), відмовитися (рішення **NDS — negative decision by the specialist**) або звернутися до компанії — замовника персоналу з власними пропозиціями щодо поліпшення запропонованих роботодавцем умов «job offer» (рішення **IDS — interim decision by the specialist**). Зрозуміло, що рішення **IDS** спеціаліста слід розглядати виключно як проміжне рішення, що так чи інакше приведе або до погоджувального рішення **PDS,** або до протилежного рішення **NDS.** Прийняте спеціалістом рішення (**PDS, NDS** або **IDS**) доводиться ним до відповідного уповноваженого для проведення переговорів із кандидатами представника роботодавця для прийняття остаточного рішення щодо статусу відібраного під час виконання дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$ кандидата.

- Крок $\mathbf{a_{\sum}3-8-3}$, під час якого уповноважені представники роботодавця та відповідні відібрані пріоритетні спеціалісти узгоджують або остаточне спільне рішення про вихід кандидата на роботу в компанію, або приймають одностороннє (роботодавцем чи кандидатом) рішення у відмові прийняття кандидата на роботу чи у відмові кандидата від пропозицій щодо прийняття його на роботу до компанії — замовника персоналу. Прийняття остаточного спільного рішення про вихід або одностороннього рішення про відмову у виході відібраного пріоритетного спеціаліста на роботу до підприємства може здійснюватися в декілька ітерацій (етапів) комунікацій між уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу і відібраним кандидатом стосовно узгодження фінальних умов для претендента щодо його подальшої праці як новий співробітник організації. При цьому на кожному етапі зазначених комунікацій через згадані раніше щільні системи зворотних і прямих зв'язків між діями $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ і $\mathbf{a_{\sum}3-8}$ аналізованого алгоритму відбору кандидатів може відбуватися: або (1) перегляд раніше сфор-

мованих роботодавцем під час виконання дії $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ фінальних індивідуальних показників матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних умов $\mathbf{W_f^{Pr}}$ (див. табл. 5, стовпчик 4) з метою досягти спільного рішення про вихід кандидата на роботу в компанію, або (2) перегляд попереднього рішення, прийнятого під час реалізації дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, і відбір наступного за визначеним рівнем пріоритетності (див. табл. 4, група нижніх підсумкових рядків) фахівця на заміну первісно відібраного пріоритетного спеціаліста в разі прийняття роботодавцем чи кандидатом рішення у відмові його прийняття на роботу до компанії — замовника персоналу. Врешті-решт фінальним підсумком кроку $\mathbf{a_{\sum}3-8-3}$ має стати відбір того максимального за рівнем пріоритетного спеціаліста підгрупи **PDC**, який одночасно прийняв рішення **PDS** і погодився стати до роботи в компанії на відповідних погоджених сторонами умовах.

Розглядом кроку $\mathbf{a_{\sum}3-8-3}$ закінчується аналіз дії $\mathbf{a_{\sum}3-8}$ та одночасно разом із цим і розгляд спільних властивостей $\mathbf{a_{\sum}1}$, $\mathbf{a_{\sum}2}$ і $\mathbf{a_{\sum}3}$ всіх чотирьох методик відбору персоналу. Далі розглянемо основні відмінні характеристики кожної з методик.

До основних відмінних властивостей усіх чотирьох методик відбору персоналу слід віднести такі:

а) Відмінна властивість $\mathbf{b_{\Delta}1}$ між кожною із чотирьох методик відбору персоналу, яка полягає у використанні різними методиками сукупно різних джерел даних про характеристики розшукуваних фахівців, а саме:

- при використанні методики 1 загального відбору спеціалістів (методика ЗВС) як джерела відомостей про якості спеціалістів використовуються тільки базисні джерела даних, тобто джерело 1 — сам розшукуваний спеціаліст (але тільки в усвідомленій ним формі) і джерело 3 — електронні та/або паперові носії інформації про якості спеціаліста;
- при використанні методики 2 рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС) як джерела даних про характеристики розшукуваних фахівців, крім згаданих раніше базисних джерел інформації, додатково використовується джерело 2 — інші (не самі розшукувані фахівці) фізичні особи — рекомендодавці, які з огляду на попередню та/або поточну професійну співпрацю чи комунікації з відповідними розшукуваними робітниками мають інформацію про рівень їхніх певних професійних якостей. Згадане джерело 2 інформації також використовується при реалізації методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників, але не використовується при втіленні методики 1 загального відбору співробітників та методики 3 глибинного тестового відбору співробітників;

- при використанні методики 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС) як джерела даних про характеристики розшукуваних фахівців, крім уже згаданих базисних джерел даних, додатково використовується джерело 1 — сам розшукуваний спеціаліст (у не усвідомленій ним формі). Згадане джерело 1 (сам розшукуваний спеціаліст у не усвідомленій ним формі) також використовується при реалізації методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників, але не використовується при втіленні методики 1 загального відбору співробітників та методики 2 глибинного тестового відбору співробітників;
- при використанні методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС) як джерела даних про характеристики розшукуваних фахівців, на відміну від усіх інших трьох методик ЗВС, ГРВС і ГТВС, одночасно використовуються всі без винятку джерела 1, 2 і 3 інформації — відповідно сам розшукуваний спеціаліст (як в усвідомленій, так і в не усвідомленій ним формах), інші (не самі розшукувані фахівці) фізичні особи — рекомендодавці та електронні та/або паперові носії інформації про якості спеціаліста.

b) Відмінна властивість $\mathbf{b_{\Delta}2}$ між окремими із чотирьох методик відбору персоналу, яка полягає в залученні до втілення зазначених методик різних груп внутрішніх або зовнішніх спеціалістів, а саме:

- Реалізація методики 1 загального відбору спеціалістів (методики ЗВС) та методики 2 рекомендаційного відбору співробітників (методики РВС), як правило, буде здійснюватися тільки так званою базисною групою рекрутингу персоналу (БГРП), до складу якої здебільшого входять зовнішні та/або внутрішні рекрутери, а також менеджери певної керівної ланки роботодавця, які наділені повноваженнями в прийнятті остаточного рішення про запрошення відібраних пріоритетних спеціалістів до їхньої подальшої роботи у складі компанії — замовника персоналу.

Зрозуміло, що базисна група рекрутингу персоналу не є якимось постійним утворенням чи підрозділом усередині організації роботодавця — скоріше, це умовна команда певних спеціалістів, що виникає та існує для виконання чіткого завдання щодо пошуку та підбору відповідного спеціаліста на відповідну вакантну посаду компанії — замовника персоналу. Безумовно, що зазначену БГРП слід уважати тимчасовою командою із життєвим циклом, що дорівнює часу дії всіх трьох часових фаз рекрутингу робітників (див. рис. 5). Базисна група пошуку та підбору фахівців починає своє існування з моменту виникнення необхідності пошуку відповідного спеціаліста (складова А1 первинної фази А рекрутингу персоналу), а

закінчує — з моменту прийняття рішення щодо подальшої роботи прийнятого до складу підприємства співробітника (складова С4 заключної фази С пошуку та добору спеціалістів).

Пошук і підбір спеціалістів на різні вакантні посади в компанії, як правило, має передбачати тимчасове створення різних умовних БГРП, персональний склад яких за певних обставин може повністю або частково відрізнятися, але в окремих випадках може повністю збігатися.

- Реалізація методики 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС) та методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС), як правило, буде здійснюватися не тільки раніше зазначеною базисною групою рекрутингу персоналу (БГРП), що характерно для розглянутих методик ЗВС і РВС, але і внутрішніми та/або зовнішніми фахівцями, що спеціалізуються на проведенні з рекрутованими кандидатами різного роду професійних, психологічних на інших тестувань (як правило, у письмовому вигляді), що мають на меті визначення за інформацією від розшукуваних робітників (у не усвідомленій ними формі) додаткові показники їхнього поточного рівня професійної підготовленості. В окремих випадках виконання завдань щодо проведення відповідних тестувань може бути покладене на заздалегідь підготовлених для цього внутрішніх та/або зовнішніх рекрутерів, які вже входять до складу БГРП, але такі випадки зустрічаються на практиці відносно нечасто. Переважно проведення фахових, психологічних та інших спеціальних тестувань кандидатів усе ж таки доручаються окремим спеціалістам.

Фахівці з тестувань і члени БГРП умовно об'єднуються в розширену групу рекрутингу персоналу (РГРП). Зрозуміло, РГРП, як і БГРП, слід також уважати тимчасовою командою із життєвим циклом, що дорівнює часу дії всіх трьох часових фаз рекрутингу робітників. Крім того, під час пошуку та підбору спеціалістів на різні вакантні посади роботодавця, також як і для БГРП, має передбачатися тимчасове створення різних умовних РГРП, персональний склад яких за певних обставин може також повністю або частково відрізнятися, але в окремих випадках може й повністю збігатися.

Розглядом відмінної властивості $\mathbf{b}_{\Delta}\mathbf{2}$ закінчується аналіз основних відмінних властивостей усіх чотирьох методик відбору персоналу.

Далі звернемо особливу увагу на те, що як методики, які формально (з точки зору їх максимального використання) належать до складу вторинної фази В рекрутингу спеціалістів, усі чотири розглянуті методики відбору фахівців значною мірою структурно входять до складу чотирьох складових В1, В2, В3 і В4 вторинної фази

В (див. пп. 1.3.2, рис. 8), а саме:

- складова В1 систематизації персональних даних кандидатів на роботу в компанії, що отримані під час практичного впровадження призначених для виконання методики або сукупності методик пошуку персоналу (див. рис. 7, складова А15);
- складова В2 первинного відбору претендентів на роботу в компанії, під час якої повинні бути проаналізовані раніше систематизовані персональні дані відповідних кандидатів і прийняті попередні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для наступного проведення або непроведення інтерв'ю (співбесід) із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії;
- складова В3 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанії, під час якої повинні бути проведені всі заплановані інтерв'ю (співбесіди) із первинно відібраними кандидатами, отримані відповідні професійні рекомендації та результати перевірок (тестувань) на кожного з претендентів і прийняті проміжні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах $\mathbf{W}$ у складі колективу компанії;
- складова В4 фінального відбору персоналу на роботу в компанії, під час якої повинні бути прийняті остаточні рішення щодо відбору серед усіх кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, а також визначені й погоджені терміни та умови, зокрема договірні, а також умови подальшої роботи підібраних спеціалістів компанії.

При цьому, спираючись на раніше описані спільні властивості $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{2}$ (властивість однакової структуризації відомостей про спеціалістів) і $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3}$ (властивість однакового порядку прийняття рішення про запрошення або про відмову в запрошенні розшукуваних робітників для подальшої роботи на підприємстві), які характерні для всіх чотирьох методик відбору робітників, визначимо відповідність розглянутих вище дій $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-0} \div \mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-8}$, що відбуваються під час прийняття рішення щодо відбору персоналу, чотирьом складовим вторинної фази В рекрутингу фахівців, а саме:

- виконання складової В1, як правило, відповідатиме одній наступній основній дії всіх методик відбору персоналу — дії $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-0}$ систематизації всіх даних, які отримані на різних етапах рекрутингу спеціалістів (у даному випадку на етапі практичного впровадження призначених для виконання методики або сукупності методик пошуку персоналу — див. рис. 7, складова А15);
- виконання складової В2 переважно відповідатиме п'яти наступним основним діям усіх методик відбору персоналу: дії $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-1}$

виділення першочергових показників якостей розшукуваного персоналу з присвоєнням цим показникам рівнів відхилення $\boldsymbol{\lambda_{Q_0} = \lambda_{minQ_0} = 0}$, дії $\boldsymbol{a_\sum 3-2}$ присвоєння непершочерговим показникам якостей розшукуваного персоналу рівнів відхилення $\boldsymbol{\lambda_{Q_0} \neq \lambda_{minQ_0} \neq 0}$, дії $\boldsymbol{a_\sum 3-3}$ присвоєння кожному показнику якості його власної відносної ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$, дії $\boldsymbol{a_\sum 3-4}$ підрахування загальної сумарної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$ професійних здібностей кожного розшукуваного і-го спеціаліста та дії $\boldsymbol{a_\sum 3-5}$ присвоєння кожному і-му спеціалісту рангу $\boldsymbol{\Psi_i}$ відповідно до місця його отриманої зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$;

- виконання складової В3 переважно відповідатиме трьом наступним основним діям усіх методик відбору персоналу: дії $\boldsymbol{a_\sum 3-0}$ систематизації всіх даних, які отримані на різних етапах рекрутингу спеціалістів (у даному випадку на етапі проведення всіх запланованих інтерв'ю із вже первинно відібраними кандидатами, отримання відповідних професійних рекомендацій і результатів тестувань на кожного з претендентів), дії $\boldsymbol{a_\sum 3-4}$ підрахування уточненої загальної сумарної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$ професійних здібностей кожного розшукуваного і-го спеціаліста та дії $\boldsymbol{a_\sum 3-5}$ присвоєння кожному і-му спеціалісту уточненого рангу $\boldsymbol{\Psi_i}$ відповідно до місця його отриманої зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$;
- виконання складової В4 переважно відповідатиме наступним трьом основним діям усіх методик відбору персоналу: дії $\boldsymbol{a_\sum 3-6}$ прийняття рішення стосовно і-го фахівця про його запрошення або про відмову в його запрошенні для роботи в компанії — замовнику персоналу, дії $\boldsymbol{a_\sum 3-7}$ формування пропозицій стосовно запланованих умов роботи в компанії для фахівців, що були відібрані за рівнем їх пріоритетності Ψ^{**} та дії $\boldsymbol{a_\sum 3-8}$ погодження з пріоритетними фахівцями сформованих пропозицій щодо роботи в компанії — замовнику персоналу.

Більш детальний аналіз окремих практичних аспектів використання всіх чотирьох попередньо розглянутих методик відбору фахівців під час виконання зазначених складових вторинного етапу рекрутингу персоналу буде проведений у п. 2.2.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А8 визначення потенційних витрат (ресурсів) $\boldsymbol{ZT_{K_{recruit}^{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу.

2.1.8. Технологічна сутність складової А8 визначення потенційних витрат (ресурсів) $\boldsymbol{ZT_{K_{recruit}^{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу

Складова А8 визначення потенційних витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}}$ на проведення рекрутингу персоналу є базисною у виборі компанією способів та видів пошуку й підбору робітників та в безпосередньому призначенні та реалізації методик пошуку та відбору персоналу, раніше стисло розглянутих у п. 1.1.

Як і вже розглянуті складові А1, А2, А3, А4, А5, А6 і А7, складова А8 умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А8 здебільшого виконується також менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо), і, як правило, при безпосередньому залученні зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення часових, організаційних, технічних, а відповідно загальних грошових і ресурсних витрат на проведення пошуку та підбору персоналу.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А8 слід уважати чітке визначення для компанії потенційних фінансових (грошових, технічних тощо) та часових витрат на проведення рекрутингу $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок ретельного вивчення та порівняння загальних витрат на реалізацію різних способів і видів рекрутингу персоналу та методик пошуку й відбору фахівців (тобто безпосередніх фінансових витрат підприємства $\mathbf{Z}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на здійснення пошуку та підбору спеціалістів, а також безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на рекрутинг персоналу).

Структурно складова А8, як правило, являє собою послідовність двох наступних кроків (див. рис. 19) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками всередині складової А8, а також із наступною складовою А9 та з попередньою складовою А3, минаючи складові А4, А5, А6 і А7 як інформаційні складові (складові визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал, визначення місць проведення пошуку персоналу та вивчення методик пошуку та відбору персоналу), які є незамінно важливими, але які, як правило, безпосередньо не впливають на сутність складових А3 і А8.

Більш детально розглянемо змістовність кожної частини двох кроків складової А8 первинної фази А рекрутингу персоналу.

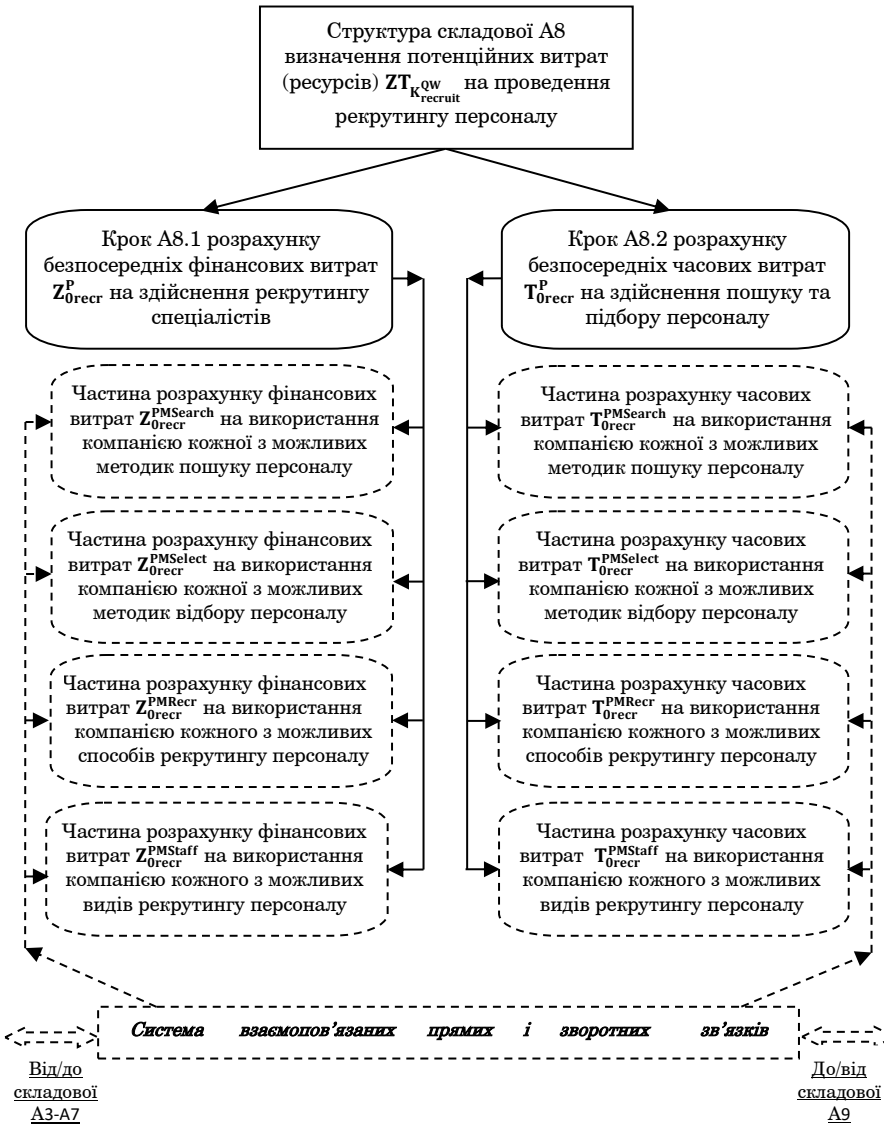


Рис. 19. Структура складової А8 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення допустимих витрат (ресурсів) $ZT_{K^{QW}_{recruit}}$ на проведення рекрутингу персоналу

- **Крок А8.1 розрахунку безпосередніх фінансових витрат Z^{P}_{0recr}**

на здійснення рекрутингу спеціалістів. Реалізація кроку А8.1 здійснюється шляхом формування послідовності, як правило, чотирьох основних частин розрахунків, а саме (див. рис. 19): **частини розрахунку фінансових витрат $Z_{0recr}^{PMSearch}$ на використання компанією кожної з можливих методик пошуку робітників, частини розрахунку фінансових витрат $Z_{0recr}^{PMSelect}$ на використання підприємством кожної з можливих методик відбору співробітників, частини розрахунку фінансових витрат Z_{0recr}^{PMRecr} на використання організацією кожного з можливих способів рекрутингу персоналу та частини розрахунку фінансових витрат $Z_{0recr}^{PMStaff}$ на використання підприємством кожного з можливих видів рекрутингу персоналу**.

Більш детально розглянемо кожну із вказаних чотирьох основних частин розрахунку безпосередніх фінансових витрат Z_{0recr}^{P} на здійснення рекрутингу персоналу, розпочавши з аналізу розрахунку фінансових витрат $Z_{0recr}^{PMSearch}$ на використання компанією різних методик пошуку робітників.

Частина розрахунку фінансових витрат $Z_{0recr}^{PMSearch}$ на використання компанією кожної з можливих методик пошуку робітників має містити оцінки загальних фінансових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 і пп. 2.1.6 методик, серед яких:

- методика І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД);
- методика ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ);
- методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ);
- методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ);
- методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ);
- методика 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ);
- методика 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ).

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз фінансових витрат на реалізацію підприємством усіх зазначених методик пасивного та активного пошуку персоналу.

Розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-**

персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД), до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PD}}$ на формування відповідних письмових, усних та/або інших звернень повідомлень, які плануються бути доведеними до розшукуваних фахівців на їхні визначені у внутрішніх базах персональні адреси про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PD}}$, у свою чергу, необхідно розглядати як суму певної кількості доданків, як часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PD}} = \sum_{\mathbf{j_{PD}=1}}^{\mathbf{j_{PD}}} \mathbf{Z_{j_{PD}0recr}^{PMSh-PD}},$$

де:

j_{PD} – j_{PD}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати та/або витрати на оплату підготовки (виготовлення) письмових, усних та/або інших звернень – при цьому звернемо увагу, що підготовка зазначених звернень здійснюється переважно безпосередньо самими рекрутерами, які проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування зазначених письмових, усних та/або інших звернень;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RD}}$ на доведення до відповідних фахівців уже підготовлених письмових, усних та/або інших інформаційних звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RD}}$, як і всі інші розглянуті витрати, мають розглядатися як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RD}} = \sum_{\mathbf{j_{RD}=1}}^{\mathbf{j_{RD}}} \mathbf{Z_{j_{RD}0recr}^{PMSh-RD}},$$

де:

j_{RD} – j_{RD}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з розшукуваними фахівцями щодо доведення їм відповідної інформації (звернень) про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів комунікацій із відповідними розшукуваними фахівцями;

- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PD}}$ на формування відповідних письмових, усних та/або інших звернень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RD}}$ на їх доведення розшукуваним фахівцям та на облік результатів зазначеного доведення, безумовно, у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. Водночас для більшої порівнянності й наочності фінансових витрат на реалізацію компанією методики ПВБД сукупний розмір зазначених фінансових витрат, як правило, доцільно розглядати не в абсолютному, а у відносному вимірі — відносному до рівня місячної заробітної плати (винагороди у грошовому вимірі), що встановлена фахівцю, відповідальному за пошук відповідних спеціалістів. При цьому при використанні зазначеного відносного порівняльного підходу інші витрати (витрати на забезпечення діяльності рекрутерів — господарські, матеріально-технічні, комунальні, страхові тощо) зі зрозумілих причин зазвичай не використовуються. З урахуванням зазначеного, загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПВБД пошуку персоналу здебільшого становлять приблизно 5–10 %, хоча в окремих випадках можуть досягати 10–20 % від рівня місячної заробітної плати спеціаліста (рекрутера), відповідального за пошук персоналу.

Як буде показано нижче під час аналізу методик активного пошуку персоналу (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ), фінансові витрати компанії роботодавця при реалізації зазначених п'яти методик доцільно проводити у відносному вимірі не до рівня грошової винагороди задіяних рекрутерів, а до запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. На підставі зазначеного, а також у зв'язку з необхідністю коректного взаємного порівняння всіх методик пошуку персоналу (як пасивних, так і активних) за єдиний порівняльний показник оцінки фінансових витрат на реалізацію будь-якої методики пошуку персоналу, також як і будь-яких методик відбору персоналу, видів або способів рекрутингу спеціалістів, у подальшому будемо використовувати виключно показник фінансових витрат у відносному рівні до запланованого рівня місячної заробітної плати відповідного розшукуваного працівника. Ураховуючи, що здебільшого рівні грошової винагороди розшукуваних фахівців будуть не меншими (відповідне обґрунтування зазначеного припущення — див. нижче в пп. 3.1.2), ніж рівні грошової винагороди спеціалістів, що здійснюють пошук цих розшукуваних спеціалістів, можливо припустити, що в порівняльному вимірі відносні (відсоткові) фінансові витрати на пошук

персоналу, що прив'язані до рівня грошової винагороди розшукуваних спеціалістів, будуть не більшими, ніж відносні (відсоткові) витрати, що прив'язані до рівня грошової винагороди рекрутерів, які здійснюють пошук цих розшукуваних фахівців. Тому будемо вважати, що при використанні зазначеного припущення загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПВБД за емпіричними оцінками здебільшого можуть становити не більше 5–10 %*, хоча в окремих випадках можуть бути не більше 10–20 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПВБД. Зрозуміло, що у випадку доручення компанією роботодавця реалізації методики ПВБД (або будь-яких інших методик пошуку персоналу) зовнішнім рекрутерам витрати компанії — замовника рекрутингових послуг будуть відчутно вищими.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПВБД оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПВБД, а також усіх інших методик пасивного (методика ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PB}}$ на формування відповідних письмових, усних та/або інших повідомлень, які плануються бути доведеними до розшукуваних фахівців на їхні визначені в зовнішніх джерелах інформації персональні адреси про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PB}}$, у свою чергу, теж необхідно розглядати як суму певної кількості доданків як часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PB}} = \sum_{\mathbf{j_{PB}=1}}^{\mathbf{J_{PB}}} \mathbf{Z_{j_{PB}0recr}^{PMSh-PB}},$$

де:

j_{PB} — j_{PB}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати та/або витрати на оплату підготовки (виготовлення) письмових, усних та/або інших

звернень — при цьому також звернемо увагу, що підготовка зазначених звернень здійснюється, як правило, безпосередньо самими рекрутерами, що проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника;

- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування зазначених письмових, усних та/або інших звернень;
- тощо.

• Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}}$ на доведення до відповідних фахівців уже підготовлених письмових, усних та/або інших інформаційних звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}}$, як і всі інші розглянуті витрати, мають розглядатись як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}} = \sum_{\mathbf{j_{RB}=1}}^{\mathbf{J_{RB}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{RB}0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}},$$

де:

j_{RB} — j_{RB}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з розшукуваними фахівцями щодо доведення їм відповідної інформації (звернень) про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів комунікацій із відповідними розшукуваними фахівцями;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PB}}$ на формування відповідних письмових, усних та/або інших повідомлень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}}$ на їх доведення розшукуваним фахівцям та на облік результатів зазначеного доведення, безумовно, у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. При цьому, як уже було зазначено раніше, під час розгляду методики ПВБД, для більшої порівнянності й наочності фінансових витрат на реалізацію компанією методики ПЗДІ сукупний розмір зазначених фінансових витрат, як правило, доцільно розглядати у відносному вимірі до рівня місячної грошової винагороди відповідних розшукуваних рекрутерами спеціалістів. При використанні зазначеного підходу загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗДІ за емпіричними оцінками зазвичай можуть становити приблизно 10–15% *, хоча в окремих випадках можуть досягати 15–25% *,

та навіть більше, від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПЗДІ.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗДІ оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПЗДІ, а також усіх інших методик пасивного (методика ПВБД) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методики ПЗМІ)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PA}}$ на формування відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень, які плануються бути доведеними до розшукуваних фахівців через визначені засоби масової інформації (ЗМІ) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на формування відповідних списків цих ЗМІ. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PA}}$, у свою чергу, необхідно розглядати як суму певної кількості доданків як часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PA}} = \sum_{\mathbf{j_{PA}=1}}^{\mathbf{j_{PA}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{PA}0recr}}^{\mathbf{PMSh-PA}},$$

де:

j_{PA} – j_{PA}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати та/або витрати на оплату підготовки (виготовлення) письмових оголошень (наприклад, текстових реклам у друкованих та/або електронних засобах масової інформації), візуальних оголошень (наприклад, рекламних роликів в електронних та/або телевізійних ЗМІ), усних оголошень (наприклад, звукових повідомлень в електронних та/або радіо ЗМІ) тощо. При цьому звернемо увагу, що підготовка текстів письмових оголошень здійснюється переважно безпосередньо самими рекрутерами, які проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника, водночас виготовлення візуальних та усних оголошень зазначеними рекрутерами, як правило, не здійснюється, а передається для виконання агенціям, що спеціалізуються на виготовленні відповідної візуальної та звукової реклами;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства про-

порційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування зазначених письмових та/або інших видів оголошень;

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними рекламними агенціями стосовно виготовлення цими агенціями зазначених усних, візуальних та/або інших видів оголошень;
- виробничі матеріальні витрати на формування списків відповідних засобів масової інформації — при цьому, як правило, формування таких списків здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування списку ЗМІ для подальшого розміщення в них відповідних оголошень;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RA}}$ на розміщення вже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів розміщення вказаних оголошень у ЗМІ. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RA}}$ також мають розглядатись як сума певної кількості доданків як часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RA}} = \sum_{j_{RA}=1}^{J_{RA}} \mathbf{Z_{j_{RA}0recr}^{PMSh-RA}},$$

де:

j_{RA} — j_{RA}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з представниками відповідних засобів масової інформації щодо розміщення цими ЗМІ сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших видів оголошень;
- витрати на оплату розміщення вже виготовлених письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень у відповідних друкованих, електронних, радіо, телевізійних та/або інших категоріях засобів масової інформації;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів розміщення ними оголошень у відповідних ЗМІ;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PA}}$ на формування відповідних письмових, усних, візуальних

та/або інших оголошень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RA}$ на їх розміщення та на облік результатів зазначеного розміщення, знову ж таки у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. При цьому, як уже було зазначено раніше, для більшої порівнянності й наочності фінансових витрат на реалізацію компанією методики ПЗМІ сукупний розмір зазначених фінансових витрат, як правило, доцільно розглядати у відносному вимірі до рівня місячної грошової винагороди відповідних розшукуваних рекрутерами спеціалістів. При використанні зазначеного підходу загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗМІ за емпіричними оцінками здебільшого можуть становити приблизно 25–40 %*, хоча в окремих випадках можуть досягати 75–100 %*, та навіть більше, від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому звернемо увагу, що наведені показники витрат слід також розглядати як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПЗМІ.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗМІ оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати, витрати на оплату розміщення вже виготовлених оголошень у ЗМІ тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПЗМІ, а також усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 2 пошуку спеціалістів через коло знайомих (методика ПКЗ)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PI}$ на підготовку письмової та/або іншої інформації, яка планується бути доведеною до розшукуваних фахівців через визначене коло знайомих про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{recruit}^{QW}$ спеціалістів, а також на формування відповідного списку (переліку, кола) знайомих та переліку рекомендованих ними спеціалістів, включаючи персональні дані кожного із знайомих та рекомендованих спеціалістів (зокрема, їхні прізвища та імена, адреси електронної пошти та/або номери контактних телефонів тощо). Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PI}$ також необхідно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PI} = \sum_{j_{PI}=1}^{J_{PI}} \mathbf{Z}_{j_{PI}0recr}^{PMSh-PI},$$

де:

j_{PI} — j_{PI}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на підготовку (виготовлення) відповідної письмової або іншої інформації для подальшого її доведення рекомендованим фахівцям — при цьому переважно виготовлення такої інформації здійснюється безпосередньо самими рекрутерами, що проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування письмової або іншої інформації для подальшого її доведення рекомендованим фахівцям;
- виробничі матеріальні витрати на формування списку знайомих — при цьому у всіх без винятку випадках формування такого списку здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування списку знайомих для подальшого їх опитування стосовно рекомендації необхідних фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними знайомими стосовно або отримання від них інформації про персональні дані рекомендованих ними спеціалістів, або самостійного доведення ними до рекомендованих фахівців відповідної інформації про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- виробничі матеріальні витрати на формування переліку фахівців, що були рекомендовані знайомими — при цьому в усіх без винятку випадках формування такого переліку здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для компанії-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування списку рекомендованих фахівців для подальшого доведення їм інформації про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RI}}$ на доведення до рекомендованих фахівців уже підготовленої письмової та/або іншої інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаної інформації. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RI}}$ також мають розглядатись

як сума певної кількості доданків як часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RI}} = \sum_{\mathbf{jRI=1}}^{\mathbf{jRI}} \mathbf{Z}_{\mathbf{jRI0recr}}^{\mathbf{PMSh-RI}},$$

де:

j_{RI} – j_{RI}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з рекомендованими фахівцями щодо доведення їм відповідної інформації про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними знайомими стосовно результатів самостійного доведення ними інформації до рекомендованих фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених на облік результатів доведення ними або знайомими інформації до відповідних рекомендованих спеціалістів;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PI}}$ на підготовку письмової та/або іншої інформації, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RI}}$ на доведення зазначеної інформації рекомендованим спеціалістам та на облік результатів зазначеного доведення, безумовно, у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожного підприємства. Водночас, з урахуванням раніше наведених припущень, загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПКЗ здебільшого можуть становити приблизно 20–25 %*, хоча в окремих випадках можуть досягати 25–35 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому знову звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПКЗ.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПКЗ оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПКЗ разом із відповідними показниками фінансових витрат усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 3 пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PU}}$ на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень (оголошень), які плануються бути доведеними напряму чи опосередковано до студентів, як правило, випускних курсів відповідних відібраних рекрутерами профілюючих фахових факультетів або груп навчальних закладів з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом студентів, а також на формування відповідних списків факультетів або груп цих навчальних закладів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PU}}$ теж мають розглядатися як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PU}} = \sum_{\mathbf{j_{PU}=1}}^{\mathbf{J_{PU}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{PU}0recr}}^{\mathbf{PMSh-PU}},$$

де:

j_{PU} — j_{PU}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати та/або витрати на оплату підготовки (виготовлення) письмових звернень (наприклад, текстових оголошень на інформаційних дошках чи в друкованих та/або електронних засобах масової інформації навчальних закладів), візуальних оголошень (наприклад, рекламних роликів в електронних та/або телевізійних ЗМІ навчальних закладів), усних оголошень (наприклад, звукових повідомлень в електронних та/або радіо ЗМІ навчальних закладів) тощо. При цьому звернемо увагу, що підготовка письмових звернень здійснюється здебільшого безпосередньо самими рекрутерами, які проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника, водночас виготовлення візуальних та усних звернень зазначеними рекрутерами, як правило, не здійснюється, а передається для виконання агенціям, що спеціалізуються на виготовленні відповідної візуальної та звукової реклами;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування письмових або інших звернень для подальшого їх доведення відповідним студентам-випускникам;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними рекламними агенціями стосовно виготовлення цими агенціями зазначених усних, візуальних та/або інших видів звернень;
- виробничі матеріальні витрати на формування списків

факультетів або груп відповідних навчальних закладів — при цьому, як правило, формування таких списків здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;

- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування списків факультетів або груп навчальних закладів, студентам-випускникам яких плануються бути доведені відповідні звернення;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RU}}$ на пряме або опосередковане доведення вже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до студентів-випускників про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RU}}$ теж мають розглядатись як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RU}} = \sum_{\mathbf{j_{RU}=1}}^{\mathbf{j_{RU}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{RU}0recr}}^{\mathbf{PMSh-RU}},$$

де:

j_{RU} — j_{RU}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними представниками навчальних закладів щодо розміщення в ЗМІ цих закладів сформованих усних, візуальних та/або інших видів звернень до студентів-випускників;
- витрати на оплату розміщення вже виготовлених письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до студентів-випускників у відповідних друкованих, електронних, радіо, телевізійних та/або інших категоріях ЗМІ навчальних закладів;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними представниками навчальних закладів або студентських організацій з доведення їм відповідних звернень до студентів-випускників про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника з метою подальшого опосередкованого (тобто силами зазначених представників) доведення зазначених звернень до студентів-випускників;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на проведення комунікацій (зустрічей, презентаційних конференцій) зі студентами-випускниками щодо безпосереднього (прямого) усного або іншого доведення їм відповідних звернень про пошук необхідного

персоналу для підприємства-замовника;

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів прямого чи опосередкованого доведення звернень до відповідних студентів-випускників;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PU}}$ на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RU}}$ на їх пряме або опосередковане доведення до студентів-випускників та на облік результатів зазначеного доведення, без сумніву, у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПНЗ, як правило, можуть становити не більше 15–25 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних фахівців-початківців. При цьому також звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПНЗ.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПНЗ оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПНЗ разом із відповідними показниками фінансових витрат усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 4 пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PE}}$ на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень (оголошень), які плануються напряму або опосередковано бути доведеними рекрутерами до облікових фахівців, тобто тих, які знаходяться на обліку в державних або недержавних центрах зайнятості (у кадрових агенціях), з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом спеціалістів, а також на формування відповідних списків цих центрів зайнятості. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PE}}$ також мають розглядатися як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PE}} = \sum_{\mathbf{j_{PE}=1}}^{\mathbf{j_{PE}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{PE}0recr}}^{\mathbf{PMSh-PE}},$$

де:

j_{PE} – j_{PE}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати та/або витрати на оплату підготовки (виготовлення) письмових звернень (наприклад, текстових оголошень на інформаційних дошках чи в друкованих та/або електронних засобах масової інформації центрах зайнятості), візуальних оголошень (наприклад, рекламних роликів в електронних та/або телевізійних ЗМІ центрів зайнятості), усних оголошень (наприклад, звукових повідомлень в електронних та/або радіо ЗМІ центрів зайнятості) тощо. При цьому звернемо увагу, що підготовка письмових звернень здійснюється здебільшого безпосередньо самими рекрутерами, що проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника, водночас виготовлення візуальних та усних звернень зазначеними рекрутерами, як правило, не здійснюється, а передається для виконання агенціям, що спеціалізуються на виготовленні відповідної візуальної та звукової реклами;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування письмових або інших звернень для подальшого їх доведення відповідним фахівцям, що знаходяться на обліку у відповідних центрах зайнятості;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними рекламними агенціями стосовно виготовлення цими агенціями зазначених усних, візуальних та/або інших видів звернень;
- виробничі матеріальні витрати на формування списків відповідних державних або недержавних центрів зайнятості – при цьому, як правило, формування таких списків здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування списку центрів зайнятості, обліковим спеціалістам яких плануються бути доведені відповідні звернення;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RE}}$ на пряме або опосередковане доведення вже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до відповідних облікових фахівців про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень. Зазначені за-

гальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RE}}$, у свою чергу, також мають розглядатись як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RE}} = \sum_{\mathbf{j_{RE}=1}}^{\mathbf{j_{RE}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{RE}0recr}}^{\mathbf{PMSh-RE}},$$

де:

j_{RE} — j_{RE}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату розміщення вже виготовлених письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до відповідних облікових спеціалістів у відповідних друкованих, електронних, радіо, телевізійних та/або інших категоріях ЗМІ центрів зайнятості;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними представниками центрів зайнятості щодо розміщення в ЗМІ цих центрів сформованих усних, візуальних та/або інших видів звернень до облікових фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з відповідними представниками центрів зайнятості щодо доведення їм відповідних звернень до облікових фахівців про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника з метою подальшого опосередкованого (тобто силами зазначених представників) доведення зазначених звернень до облікових спеціалістів;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на проведення комунікацій (зустрічей, презентаційних конференцій) з обліковими спеціалістами щодо безпосереднього (прямого) усного або іншого доведення їм відповідних звернень про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів прямого чи опосередкованого доведення звернень до відповідних облікових фахівців;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PE}}$ на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RE}}$ на їхнє пряме або опосередковане доведення до облікових спеціалістів та на облік результатів зазначеного доведення, без сумніву, у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЦЗ, як правило, можуть становити не більше 15–25 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відпо-

відних розшукуваних облікових спеціалістів. При цьому звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПЦЗ.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ПЦЗ оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПЦЗ разом із відповідними показниками фінансових витрат усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПНЗ, ПКЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 5 прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ)**, до переліку основних складових яких мають бути віднесені такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PS}}$ на формування відповідних письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів, а також на формування відповідних списків підприємств фізичного чи віртуального перебування розшукуваних фахівців під час виконання ними поточних власних професійних обов'язків за постійним місцем роботи (щонайменше назви цих організацій, їхні поштові адреси та контактні телефони); списку фахових заходів, професійних форумів та соціальних мереж як місць можливого віртуального чи фізичного знаходження розшукуваних фахівців за їхніми основними професійними інтересами (зокрема, місця й дати проведення таких заходів і форумів, електронні адреси певних соціальних мереж) та списку самих розшукуваних фахівців, включаючи їхні персональні дані (зокрема, їхні прізвища та імена, адреси електронної пошти та/або номери контактних телефонів тощо). Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMS-PS}}$ також необхідно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PS}} = \sum_{j_{PS}=1}^{J_{PS}} \mathbf{Z_{j_{PS}0recr}^{PMSh-PS}},$$

де:

j_{PS} — j_{PS}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на підготовку (виготовлення) відповідних письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень для подальшого їхнього доведення розшукуваним фахівцям — при цьому звернемо увагу, що підготовка зазначених повідомлень здійснюється здебільшого безпосередньо самими рекру-

терами, які проводять пошук відповідного персоналу для компанії-замовника;

- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування зазначених письмових, усних та/або інших видів інформаційних повідомлень;
- виробничі матеріальні витрати на формування таких списків: списку підприємств фізичного чи віртуального перебування розшукуваних фахівців під час виконання ними поточних власних професійних обов'язків за постійним місцем роботи; списку фахових заходів, професійних форумів та соціальних мереж як місць можливого віртуального чи фізичного знаходження розшукуваних фахівців за їхніми основними професійними інтересами; списку самих розшукуваних фахівців, включаючи їхні персональні дані — при цьому у всіх без винятку випадках формування таких списків здійснюється виключно рекрутерами, які проводять пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на формування зазначених вище списків компаній, списків фахових заходів, професійних форумів та соціальних мереж і списків розшукуваних фахівців;
- тощо.

• Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RS}}$ на доведення до розшукуваних фахівців уже підготовлених письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних повідомлень. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RS}}$, як і всі інші розглянуті витрати, мають розглядатись як сума певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RS}} = \sum_{\mathbf{j_{RS}=1}}^{\mathbf{J_{RS}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{RS}0recr}}^{\mathbf{PMSh-RS}},$$

де:

j_{RS} — j_{RS}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з розшукуваними фахівцями щодо доведення їм відповідної інформації про пошук необхідного персоналу для підприємства-замовника та одночасно щодо отримання від розшукуваних спеціалістів професійно-персональної інформації про них;
- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів комунікацій із відповідними розшукуваними фахівцями;

- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PS}}$ на підготовку письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RS}}$ на доведення зазначених інформаційних повідомлень розшукуваним спеціалістам та на облік результатів зазначеного доведення, безумовно, у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. При цьому звернемо увагу, що наведену структуру показників витрат слід розглядати саме як структуру внутрішніх витрат компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПМФВЗ. Водночас використання наведеної структури розрахунку показників внутрішніх витрат на реалізацію методики ПМФВЗ для проведення порівняльного аналізу фінансових витрат на використання компанією роботодавця кожної з можливих семи методик пасивного та активного пошуку персоналу слід уважати коректним тільки в разі фактичного застосування компанією — замовником персоналу методики ПМФВЗ в її повному обсязі силами внутрішніх рекрутерів, що, як буде обґрунтовано нижче (див. пп. 3.2.2), відбувається вкрай рідко. Через це реальні витрати компанії роботодавця на реалізацію методики ПМФВЗ в її повному обсязі слід уважати витратами компанії на оплату рекрутингових послуг (зокрема, із задіянням методики ПМФВЗ) відповідних рекрутингових агентств. Ураховуючи зазначене, загальні відносні фінансові витрати підприємства — замовника персоналу на використання методики ПМФВЗ, як правило, при реалізації виду рекрутингу РЗР силами зовнішніх рекрутерів можуть досягати більше 150–200 %*, а в окремих випадках навіть 300–400 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства роботодавця оцінені емпірично й фактично відповідають вартості послуг зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агентств) із задіянням ними методики ПМФВЗ (див. пп. 3.1.2).*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ПМФВЗ разом із відповідними показниками фінансових витрат усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПНЗ, ПКЗ та ПЦЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу фінансових витрат на реалізацію компанією методики ПМФВЗ як завершального аналізу частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSearch}}$ на використання компанією кожної із семи методик пошуку робітників перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.1 розрахунку безпосередніх фінансових

витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{P}}$ на здійснення рекрутингу спеціалістів, а саме до аналізу частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect}}$ на використання підприємством кожної з можливих методик відбору співробітників.

Частина розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect}}$ на використання підприємством кожної з можливих методик відбору співробітників має охоплювати оцінки загальних фінансових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 методик, а саме:

- методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС);
- методика 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС);
- методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС);
- методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС).

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз фінансових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених методик відбору персоналу.

Розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-TI}}$ на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації (наприклад, у письмовому вигляді з надісланих спеціалістами резюме, в усній формі під час спілкування з фахівцями тощо), яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців і яка повинна характеризувати рівень професійності цих фахівців та має містити їхні персональні дані, що сукупно є необхідними для оцінки й відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-TI}}$, у свою чергу, слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-TI}} = \sum_{\mathbf{j_{TI}=1}}^{\mathbf{J_{TI}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{TI}0recr}}^{\mathbf{PMSt-TI}},$$

де:

j_{TI} – j_{TI}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на прийняття, уточнення та систематизацію зазначеної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника,

пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на прийняття, уточнення та систематизацію необхідної професійної та персональної загальної інформації від розшукуваних фахівців;

- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TD}}$ на відбір нових $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі загальної оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною загальною інформацією про них. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TD}}$ також необхідно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TD}} = \sum_{j_{TD}=1}^{J_{TD}} \mathbf{Z_{j_{TD}0recr}^{PMSt-TD}},$$

де:

j_{TD} – j_{TD}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на оцінку рівня професійності розшукуваних спеціалістів;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на оцінку рівня професійності розшукуваних фахівців і прийняття рішення щодо відбору або невідбору зазначених спеціалістів для подальшої роботи в компанії;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино/годин, витрачених ними на доведення до розшукуваних фахівців та на отримання від розшукуваних фахівців відповідних рішень про подальшу роботу або про відмову в подальшій роботі зазначених фахівців у компанії-замовнику;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів загального відбору персоналу;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TI}}$ на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації від розшукуваних спеціалістів, так і загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TD}}$ на відбір нових працівників для роботи в компанії-замовнику, без сумніву, у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ЗВС, як правило, становлять не більше 5–10 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних фахівців. При цьому звернемо увагу, що наведені

показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ЗВС.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ЗВС оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ЗВС разом із відповідними показниками фінансових витрат інших методик відбору персоналу (ГРВС, ГТВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо фінансові витрати на реалізацію компанією методики 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС), до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D1I}}$, які повністю подібні до раніше розглянутих під час аналізу методики ЗВС загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TI}}$ на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D1I}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості подібних доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D1I}} = \sum_{j_{D1I}=1}^{J_{D1I}} \mathbf{Z_{j_{D1I}0recr}^{PMSt-D1I}},$$

де:

j_{D1I} – j_{D1I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на прийняття, уточнення та систематизацію зазначеної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на прийняття, уточнення й систематизацію необхідної професійної та персональної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D2I}}$ на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої рекомендаційної інформації про розшукуваних фахівців (наприклад, у письмовому вигляді з надісланих на фахівців рекомендацій, в усній формі під час спілкування з рекомендодавцями фахівців тощо), яка отримана рекрутерами або іншими працівниками, відповідальними за відбір персо-

налу для компанії-замовника, безпосередньо від осіб-рекомендодавців та яка повинна характеризувати рівень професійності цих фахівців, що є необхідним для глибинної оцінки й відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-D2I}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-D2I}} = \sum_{\mathbf{j_{D2I}=1}}^{\mathbf{j_{D2I}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{D2I}0recr}}^{\mathbf{PMSt-D2I}},$$

де:

j_{D2I} – j_{D2I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з розшукуваними фахівцями щодо отримання від них переліку їхніх рекомендодавців;
- витрати на оплату праці рекрутерів організації пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з рекомендодавцями відповідних фахівців стосовно отримання від них інформації про професійні якості цих спеціалістів, що рекомендуються ними;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на прийняття, уточнення та систематизацію необхідної інформації від рекомендодавців стосовно професійних якостей відповідних фахівців;
- виробничі матеріальні витрати на прийняття, уточнення та систематизацію вищезазначеної сукупної рекомендаційної інформації;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-DD}}$ на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (у тому числі рекомендаційної) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною інформацією про них. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-DD}}$ теж потрібно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-DD}} = \sum_{\mathbf{j_{DD}=1}}^{\mathbf{j_{DD}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{DD}0recr}}^{\mathbf{PMSt-DD}},$$

де:

j_{DD} – j_{DD}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на глибинну (сукупну загальну та рекомендаційну) оцінку рівня професійності розшукуваних спеціалістів;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника,

пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на глибинну (сукупну загальну та рекомендаційну) оцінку рівня професійності розшукуваних фахівців і прийняття рішення щодо відбору або невідбору зазначених спеціалістів для подальшої роботи в компанії;

- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на доведення до розшукуваних фахівців та на отримання від розшукуваних фахівців відповідних рішень про подальшу роботу або про відмову в подальшій роботі зазначених фахівців у компанії-замовнику;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів глибинного рекомендаційного відбору персоналу;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як двох загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D1I}}$ та $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D2I}}$ на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної та рекомендаційної інформації відповідно від розшукуваних спеціалістів та від рекомендодавців, так і загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-DD}}$ на глибинний рекомендаційний відбір нових працівників для роботи в компанії-замовнику, як і всі раніше розглянуті загальні витрати, у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожної компанії. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ГРВС зазвичай становлять не більше 10–15 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних фахівців. При цьому знову звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ГРВС.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ГРВС оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ГРВС разом із відповідними показниками фінансових витрат інших методик відбору персоналу (ЗВС, ГТВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-E1I}}$, які повністю подібні до раніше розглянутих під час аналізу методик ЗВС та ГРВС загальних витрат

$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-TI}$ та $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-D1I}$ на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E1I}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості подібних доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E1I} = \sum_{j_{E1I}=1}^{j_{E1I}} \mathbf{Z}_{j_{E1I}0recr}^{PMSt-E1I},$$

де:

j_{E1I} – j_{E1I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на прийняття, уточнення та систематизацію зазначеної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на прийняття, уточнення й систематизацію необхідної професійної та персональної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E2I}$ на організацію, проведення, оброблення та систематизацію результатів письмових, усних або інших тестувань фахівців, які проходять відбір, для визначення їхнього поточного рівня професійної підготовленості, що є необхідним для глибинної оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{recruit}^{QW}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E2I}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E2I} = \sum_{j_{E2I}=1}^{j_{E2I}} \mathbf{Z}_{j_{E2I}0recr}^{PMSt-E2I},$$

де:

j_{E2I} – j_{E2I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на проведення, оброблення та систематизацію результатів відповідних тестувань спеціалістів, які проходять відбір;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших робітників компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на організацію, проведення, оброблення та систематизацію відповідних тестувань фахівців, які проходять відбір;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-ED}$ на відбір нових $\mathbf{K}_{recruit}^{QW}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (у тому числі тестової) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за

сукупною фаховою та персональною інформацією про них. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-ED}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-ED}} = \sum_{\mathbf{j_{ED}=1}}^{\mathbf{j_{ED}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{ED}0recr}}^{\mathbf{PMSt-ED}},$$

де:

j_{ED} — j_{ED}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на глибинну (сукупну загальну та тестову) оцінку рівня професійності розшукуваних спеціалістів;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на глибинну (сукупну загальну та тестову) оцінку рівня професійності розшукуваних фахівців і прийняття рішення щодо відбору або невідбору зазначених спеціалістів для подальшої роботи в компанії;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на доведення до розшукуваних фахівців та на отримання від розшукуваних фахівців відповідних рішень про подальшу роботу або про відмову в подальшій роботі зазначених фахівців у компанії-замовнику;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів глибинного тестового відбору персоналу;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-E1I}}$ на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації від розшукуваних спеціалістів, загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-E2I}}$ на організацію, проведення, оброблення та систематизацію результатів письмових, усних або інших тестувань фахівців, так і загальних витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-ED}}$ на глибинний тестовий відбір нових працівників для роботи в компанії-замовнику, як і всі раніше розглянуті загальні витрати, у своєму та абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожної компанії. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ГТВС, як правило, становлять не більше 12–17 % * від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних фахівців. При цьому знову звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ГТВС.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства*

на реалізацію методики ГТВС оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.

Зазначені відносні фінансові витрати методики ГТВС разом із відповідними показниками фінансових витрат інших методик відбору персоналу (ЗВС, ГРВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС)**. Як уже було зазначено в п. 1.1, методику ОГВС слід розглядати як своєрідну компіляцію методик ЗВС, ГРВС і ГТВС. Тому фінансові витрати на реалізацію методики 4 об'єднаного глибинного відбору персоналу повинні містити перелік основних складових, який є схожим із переліками вже розглянутих фінансових витрат методик 1, 2 і 3 відбору персоналу, а саме:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M1I}}$, які повністю подібні до раніше розглянутих під час аналізу методик ЗВС, ГРВС і ГТВС загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-TI}}$, $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-D1I}}$ та $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-E1I}}$ на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M1I}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості подібних доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M1I}} = \sum_{j_{M1I}=1}^{j_{M1I}} \mathbf{Z_{j_{M1I}0recr}^{PMSt-M1I}},$$

де:

j_{M1I} – j_{M1I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на прийняття, уточнення та систематизацію зазначеної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на прийняття, уточнення й систематизацію необхідної професійної та персональної загальної інформації від розшукуваних фахівців;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M2I}}$ на отримання, оброблення, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої сукупної рекомендаційної та тестової інформації про розшукуваних фахівців, яка прийнята рекрутерами та іншими працівниками від осіб-рекомендодавців та як результат проведення відповідних фахових тестувань і яка повинна характеризувати рівень професійності цих

фахівців, що є необхідним для глибинної оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-M2I}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості часткових фінансових витрат, а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-M2I}} = \sum_{\mathbf{j_{M2I}=1}}^{\mathbf{j_{M2I}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{M2I}0recr}}^{\mathbf{PMSt-M2I}},$$

де:

j_{M2I} – j_{M2I}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- витрати на оплату праці рекрутерів компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з розшукуваними фахівцями щодо отримання від них переліку їхніх рекомендодавців;
- витрати на оплату праці рекрутерів організації пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на комунікації з рекомендодавцями відповідних фахівців стосовно отримання від них інформації про професійні якості цих спеціалістів, що рекомендуються ними;
- витрати на оплату праці рекрутерів підприємства пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на отримання, оброблення, уточнення й систематизацію сукупної рекомендаційної та тестової інформації стосовно професійних якостей фахівців, які проходять відбір;
- виробничі матеріальні витрати на отримання, оброблення, уточнення й систематизацію вищезазначеної сукупної рекомендаційної та тестової інформації;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-MD}}$ на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (зокрема, рекомендаційної та тестової) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною інформацією про них. Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-MD}}$ також потрібно розглядати як суму певної кількості доданків (часткових фінансових витрат), а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSt-MD}} = \sum_{\mathbf{j_{MD}=1}}^{\mathbf{j_{MD}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{MD}0recr}}^{\mathbf{PMSt-MD}},$$

де:

j_{MD} – j_{MD}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- виробничі матеріальні витрати на глибинну (сукупну загальну, рекомендаційну та тестову) оцінку рівня професійності розшукуваних спеціалістів;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на гли-

бинну (сукупну загальну, рекомендаційну та тестову) оцінку рівня професійності розшукуваних фахівців і прийняття рішення щодо відбору або невідбору зазначених спеціалістів для подальшої роботи в компанії;

- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців, які є відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на доведення до розшукуваних фахівців та на отримання від розшукуваних фахівців відповідних рішень про подальшу роботу або про відмову в подальшій роботі зазначених фахівців у компанії-замовнику;
- витрати на оплату праці рекрутерів або інших фахівців компанії пропорційно до кількості людино-годин, витрачених ними на облік результатів глибинного (сукупного загального, рекомендаційного та тестового) відбору персоналу;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків, як двох загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M1I}}$ та $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-M2I}}$ на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної та рекомендаційної інформації відповідно від розшукуваних спеціалістів та від рекомендодавців та як результати фахових тестувань, так і загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMSt-MD}}$ на глибинний рекомендаційний та тестовий відбір нових працівників для роботи в компанії-замовнику, як і всі раніше розглянуті загальні витрати, у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожної компанії. При цьому ще раз звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ОГВС. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ОГВС, як правило, становлять не більше 15–20 % * від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних фахівців. При цьому знову звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ОГВС.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію методики ОГВС оцінені емпірично й містять не тільки витрати на оплату відповідної праці внутрішніх рекрутерів, але й відповідні виробничі матеріальні витрати тощо.*

Зазначені відносні фінансові витрати методики ОГВС разом із відповідними показниками фінансових витрат інших методик відбору персоналу (ЗВС, ГРВС та ГТВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу фінансових витрат на реалізацію

компанією методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників як завершальної частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSelect}$ на використання підприємством кожної з можливих чотирьох методик відбору співробітників перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.1 розрахунку безпосередніх фінансових витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{P}$ на здійснення рекрутингу спеціалістів, а саме до аналізу частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr}$ на використання організацією кожного з можливих способів рекрутингу персоналу.

Частина розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr}$ на використання організацією кожного з можливих способів рекрутингу персоналу має містити оцінки загальних фінансових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 способів рекрутингу спеціалістів, а саме:

- спосіб 1 загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП);
- спосіб 2 цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП);
- спосіб 3 індивідуального, або персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП).

Відразу зазначимо, що розмір фінансових витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr}$ кожного з названих способів рекрутингу персоналу, безумовно, у першу чергу буде залежати від того, які саме з вищезазначених методик пошуку та методик відбору спеціалістів будуть використані зовнішніми чи внутрішніми рекрутерами при реалізації того чи іншого способу рекрутингу фахівців.

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз фінансових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених способів рекрутингу фахівців.

Розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією способу 1 загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-TNP}$ на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких (наприклад, прізвище та ім'я, назва посади, поточне місце роботи, контактні дані тощо), як уже зазначалося в п. 1.1, невідомі рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та підбору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K}_{recruit}^{QW}$ спеціалістів. Зрозуміло, що проведення пошуку та підбору персоналу буде здійснюватися з використанням частини вже зазначених методик пошуку персоналу, а точніше з використанням частини однієї з методик або з використанням частин певної сукупності зі всіх можливих методик пошуку спеціалістів (ПЗМІ — часто, ПКЗ — нерідко, ПНЗ — нерідко, ПЦЗ — нерідко та ПМФВЗ — досить і досить рідко), а також із використанням раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з методик відбору фахівців (ЗВС,

ГРВС, ГТВС або ОГВС). При цьому підкреслимо, що використання методик пошуку неперсоніфікованого персоналу здійснюється не в повному обсязі, а тільки в частині пошуку тих спеціалістів, які самостійно (ініціативно, зустрічно) шукають роботу для себе. Як уже зазначалося вище в п. 1.1, при загальному рекрутингу персоналу пошук серед тих працівників, які самостійно роботу не шукають, не здійснюється.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMRecr-TNP}}$, у свою чергу, слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до ступеня використання певних методик пошуку та методик відбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMRecr-TNP}} = \sum_{j_{TNP}=1}^{j_{TNP}} \mathbf{Z_{j_{TNP}0recr}^{PMRecr-TNP}},$$

де:

j_{TNP} – j_{TNP}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією частини однієї методики або частини сукупності методик пошуку неперсоніфікованих спеціалістів (ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) відповідно до ступеня їх використання під час безпосереднього здійснення способу 1 загального рекрутингу розшукуваних фахівців, які ініціативно шукають роботу для себе;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією однієї з методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) під час безпосереднього здійснення способу 1 загального рекрутингу розшукуваних фахівців;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMRecr-TPP}}$ на рекрутинг персоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких відомі рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та добору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів. При цьому проведення пошуку та підбору персоналу буде здійснюватися з використанням частини вже зазначених методик пошуку персоналу, а точніше з використанням частини однієї з методик або з використанням частини певної сукупності методик пошуку спеціалістів (ПВБД та ПЗДІ), а також із використанням раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з методик або з використанням певної сукупності зі всіх можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС). Ще раз підкреслимо, що використання методик пошуку персоніфікованого персоналу здійснюється не в повному обсязі, а тільки в частині пошуку тих спеціалістів, які самі ініціативно шукають роботу для себе.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMRecr-TPP}}$, у свою чергу, слід

розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до ступеня використання певних методик пошуку та методик відбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z}_{0\text{recr}}^{\mathbf{PMRecr-TPP}} = \sum_{j_{TPP}=1}^{j_{TPP}} \mathbf{Z}_{j_{TPP}0\text{recr}}^{\mathbf{PMRecr-TPP}},$$

де:

j_{TPP} – j_{TPP}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією частини однієї методики або частини сукупності методик пошуку персоніфікованих спеціалістів (ПВБД та ПЗДІ) відповідно до ступеня їх використання під час безпосереднього здійснення способу 1 загального рекрутингу розшукуваних фахівців, які ініціативно шукають роботу для себе;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією однієї з методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) під час безпосереднього здійснення способу 1 загального рекрутингу розшукуваних фахівців;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків загальних витрат $\mathbf{Z}_{0\text{recr}}^{\mathbf{PMRecr-TNP}}$ на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу, а також загальних витрат $\mathbf{Z}_{0\text{recr}}^{\mathbf{PMRecr-TPP}}$ на рекрутинг персоніфікованих фахівців у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію способу ЗРП, як правило, можуть становити більше 30–40 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому знову звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію способу ЗРП.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію способу ЗРП оцінені емпірично.*

Зазначені відносні фінансові витрати способу ЗРП разом із відповідними показниками фінансових витрат інших способів рекрутингу персоналу (ЦРП та ПРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією способу 2 цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0\text{recr}}^{\mathbf{PMRecr-GNP}}$ на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу. Проведення пошуку та підбору персоналу при реалізації способу ЦРП, як і при реалізації вищезазначеного способу ЗРП, буде здійснюватися з використанням уже зазначених методик пошуку персоналу, а точніше з використанням певної сукупності зі

всіх можливих методик пошуку спеціалістів (ПЗМІ – досить часто, ПКЗ – досить часто, ПНЗ – за необхідністю, ПЦЗ – досить часто та ПМФВЗ – досить часто рекрутинговими агентствами й досить рідко в повному обсязі компаніями-роботодавцями напряму), а також із використанням раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС). При цьому підкреслимо, що використання методик пошуку неперсоніфікованого персоналу здійснюється в повному обсязі як серед фахівців, які самостійно шукають роботу для себе, так і серед тих спеціалістів, які власної ініціативи під час пошуку роботи для себе не виявляють.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GNP}}$, у свою чергу, слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до сукупності використання певних методик пошуку та методик відбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GNP}} = \sum_{\mathbf{j_{GNP}=1}}^{\mathbf{J_{GNP}}} \mathbf{Z}_{\mathbf{j_{GNP}0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GNP}},$$

де:

j_{GNP} – j_{GNP}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією сукупності методик пошуку неперсоніфікованих спеціалістів (ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) відповідно до їхнього ступеня використання під час безпосереднього здійснення способу 2 цільового рекрутингу розшукуваних фахівців незалежно від ступеня їхньої ініціативності в самостійному пошуку роботи для себе;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією однієї з методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) під час безпосереднього здійснення способу 2 цільового рекрутингу розшукуваних фахівців;
- тощо.

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GPP}}$ на рекрутинг персоніфікованого персоналу. При цьому проведення такого пошуку та підбору персоналу теж буде здійснюватися з використанням уже зазначених методик пошуку персоналу, а точніше з використанням певної сукупності методик пошуку спеціалістів (ПВБД та ПЗДІ), а також із використанням раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС), як ініціативних, так і не ініціативних у пошуку роботи для себе.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GPP}}$, у свою чергу, слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до ступеня використання певних методик пошуку та методик відбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{\mathbf{PMRecr-GPP}} = \sum_{j_{GPP}=1}^{J_{GPP}} \mathbf{Z}_{j_{GPP}0recr}^{\mathbf{PMRecr-GPP}},$$

де:

j_{GPP} – j_{GPP}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією сукупності методик пошуку персоніфікованих спеціалістів (ПВБД та ПЗДІ) відповідно до їхнього ступеня використання під час безпосереднього здійснення способу 2 цільового рекрутингу розшукуваних спеціалістів незалежно від ступеня їхньої ініціативності в самостійному пошуку роботи для себе;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією однієї з можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) під час безпосереднього здійснення способу 2 цільового рекрутингу розшукуваних спеціалістів;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків загальних витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{\mathbf{PMRecr-GNP}}$ на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу, а також загальних витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{\mathbf{PMRecr-GPP}}$ на рекрутинг персоніфікованих фахівців у своєму абсолютному грошовому розмірі є також індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію ЦРП, як правило, можуть становити більше 40–50 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому ще раз звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію способу ЦРП.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію способу ЗРП оцінені емпірично.*

Зазначені відносні фінансові витрати способу ЦРП разом із відповідними показниками фінансових витрат інших способів рекрутингу персоналу (ЗРП та ПРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією способу 3 персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{\mathbf{PMRecr-IPP}}$ на рекрутинг визначеного (конкретного) персоніфікованого персоналу. Проведення пошуку та підбору персоналу при реалізації способу ПРП, на відміну від вищезазначених способів ЗРП і ЦРП, буде здійснюватися з використанням лише однієї методики пошуку персоналу, а саме з використанням методики ПМФВЗ, а також із можливим використанням раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС

або ОГВС). При цьому підкреслимо, що використання методики ПМФВЗ пошуку персоніфікованого персоналу здійснюється в повному обсязі, незважаючи на те, чи конкретні розшукувані спеціалісти ініціативно шукають роботу для себе чи не шукають.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-IPP}$ також слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до сукупності використання зазначеної методики пошуку та певних методик відбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-IPP} = \sum_{j_{IPP}=1}^{j_{IPP}} \mathbf{Z}_{j_{IPP}0recr}^{PMRecr-IPP},$$

де:

j_{IPP} – j_{IPP}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією методики ПМФВЗ пошуку персоніфікованих спеціалістів під час безпосереднього здійснення способу 3 персонального рекрутингу розшукуваних фахівців незалежно від ступеня їхньої ініціативності в самостійному пошуку роботи для себе;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією однієї з методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) під час безпосереднього здійснення способу 2 цільового рекрутингу розшукуваних фахівців;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків загальних витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-IPP}$ на персональний рекрутинг, як і всіх раніше розглянутих фінансових витрат методик пошуку та методик відбору спеціалістів у своєму абсолютному грошовому розмірі є знову ж таки індивідуальними для кожного підприємства. При цьому звернемо увагу, що наведену структуру показників витрат слід розглядати саме як структуру внутрішніх витрат компанії роботодавця/рекрутингового агентства на реалізацію методики ПМФВЗ. Водночас використання наведеної структури розрахунку показників внутрішніх витрат на реалізацію способу ПРП, а відповідно методики ПМФВЗ,як єдиної методики пошуку персоналу, яка може бути задіяна під час втілення способу ПРП, для проведення порівняльного аналізу фінансових витрат на використання компанією-роботодавцем кожної з можливих семи методик пасивного та активного пошуку персоналу слід уважати коректним тільки в разі фактичного застосування компанією – замовником персоналу методики ПМФВЗ в її повному обсязі силами внутрішніх рекрутерів, що, як буде обґрунтовано нижче (див. пп. 3.2.2), відбувається вкрай рідко (особливо при реалізації саме способу індивідуального рекрутингу персоналу). Через це реальні витрати компанії роботодавця на реалізацію способу ПРП в її повному обсязі слід уважати витратами компанії на оплату

рекрутингових послуг відповідних рекрутингових агентств із заділянням ними методики ПМФВЗ. Ураховуючи зазначене, загальні відносні фінансові витрати підприємства — замовника персоналу на використання способу ПРП, як правило, при реалізації виду рекрутингу РЗР силами зовнішніх рекрутерів можуть досягати більше 300–400 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства роботодавця оцінені емпірично й фактично відповідають вартості послуг зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агентств) із реалізації ними способу ПРП із використанням методики ПМФВЗ (див. пп. 3.1.2).*

Зазначені відносні фінансові витрати способу ПРП разом із відповідними показниками фінансових витрат інших способів рекрутингу персоналу (ЗРП та ЦРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу фінансових витрат на реалізацію компанією способу 3 персонального рекрутингу персоналу як завершальної частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr}}$ на використання організацією кожного з можливих трьох способів пошуку та підбору спеціалістів перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.1 розрахунку безпосередніх фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{P}}$ на здійснення рекрутингу фахівців, а саме до аналізу частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff}}$ на використання підприємством кожного з можливих видів рекрутингу персоналу.

Частина розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff}}$ на використання підприємством кожного з можливих видів рекрутингу персоналу має містити оцінки загальних фінансових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 видів рекрутингу спеціалістів, а саме:

- вид 1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР);
- вид 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР).

Також звернемо увагу, що розміри фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff}}$ кожного з названих видів пошуку та підбору фахівців, у свою чергу, залежатимуть від фінансових витрат раніше проаналізованих способів рекрутингу спеціалістів, а відповідно від фінансових витрат розглянутих методик пошуку та методик відбору спеціалістів, які заплановані до реалізації зовнішніми чи внутрішніми рекрутерами під час втілення того чи іншого способу рекрутингу фахівців.

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз фінансових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених видів рекрутингу спеціалістів.

Розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією виду**

1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР), до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-IR}$ на рекрутинг фахівців силами внутрішніх рекрутингових підрозділів (спеціалістів із рекрутингу), які входять до складу цієї компанії — замовника персоналу. Проведення пошуку та підбору персоналу при реалізації виду РВР буде здійснюватися з використанням уже зазначених способів рекрутингу фахівців, а точніше з використанням одного або сукупності із всіх можливих способів рекрутингу персоналу (ЗРП — майже завжди, ЦРП — часто, але з певними обмеженнями на повне використання методики ПМФВЗ, та ПРП — досить і досить рідко), а відповідно з використанням притаманних цим способам рекрутингу методик пошуку спеціалістів (ПВБД — досить часто, ПЗДІ — досить часто, ПЗМІ — досить часто, ПКЗ — досить часто, ПНЗ — за необхідністю, ПЦЗ — досить часто та ПМФВЗ — досить рідко в повному обсязі) і методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС).

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-IR}$ слід розглядати як суму певної кількості доданків (часткових витрат) відповідно до сукупності використання зазначених способів пошуку та підбору персоналу, а саме:

$$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-IR} = \sum_{j_{IR}=1}^{J_{IR}} \mathbf{Z}_{j_{IR}0recr}^{PMStaff-IR},$$

де:

j_{IR} — j_{IR}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією сукупності способів рекрутингу спеціалістів (ЗРП, ЦРП та ПРП) відповідно до їх ступеня використання під час безпосереднього здійснення виду 1 рекрутингу фахівців силами внутрішніх рекрутерів компанії — замовника персоналу;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків загальних витрат $\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-IR}$ на вид рекрутингу персоналу силами внутрішніх рекрутерів у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними для кожного підприємства. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію виду 1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (спосіб РВР), як правило, можуть становити більше 35–45 %* від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів. При цьому ще раз звернемо увагу, що наведені показники витрат слід розглядати саме як внутрішні витрати компанії роботодавця на реалізацію виду РВР.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію виду РВР оцінені емпірично.*

Зазначені відносні фінансові витрати виду РВР разом із від-

повідними показниками фінансових витрат іншого виду РЗР відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **фінансові витрати на реалізацію компанією виду 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР)**, до переліку основних складових яких слід віднести такі:

- Загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMStaff-ER}}$ на рекрутинг фахівців силами зовнішніх рекрутингових агенцій (спеціалістів із рекрутингу), які не входять до складу цієї компанії — замовника персоналу.

Зазначені загальні витрати $\mathbf{Z_{0recr}^{PMStaff-ER}}$ слід розглядати як суму певної кількості часткових витрат на оплату послуг відповідних зовнішніх рекрутерів, які здійснюють пошук та підбір потрібної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів для компанії-замовника, а саме:

$$\mathbf{Z_{0recr}^{PMStaff-ER}} = \sum_{j_{ER}=1}^{J_{ER}} \mathbf{Z_{j_{ER}0recr}^{PMStaff-ER}},$$

де:

j_{ER} — j_{ER}-ті часткові фінансові витрати, зокрема:

- часткові фінансові витрати на оплату компанією — замовником послуг відповідних зовнішніх рекрутингових агенцій (спеціалістів із рекрутингу), які здійснюють пошук і підбір відповідних спеціалістів на замовлення компанії-замовника;
- часткові фінансові витрати на реалізацію компанією-замовником силами її внутрішніх рекрутерів методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС), які були рекомендовані відповідними зовнішніми рекрутинговими агенціями (спеціалістами з рекрутингу), що здійснювали пошук і підбір відповідних спеціалістів згідно із завданням компанії-замовника;
- тощо.

Розміри всіх зазначених доданків загальних витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMStaff-ER}}$ на вид 2 рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів у своєму абсолютному грошовому розмірі є індивідуальними. Водночас загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію виду 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (спосіб РЗР), як правило, можуть становити від 100 до 400 %* (а інколи й більше) від запланованого рівня місячної заробітної плати відповідних розшукуваних спеціалістів.

** Вказані загальні відносні фінансові витрати підприємства на реалізацію виду РВР оцінені емпірично.*

Зазначені відносні фінансові витрати виду РЗР разом із відповідними показниками фінансових витрат іншого виду РВР відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу фінансових витрат на реалізацію компанією виду 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами як завершальної частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMStaff}}$ на використ-

тання організацією кожного з можливих двох видів пошуку та підбору спеціалістів, яка, у свою чергу, є завершальною частиною кроку А8.1 розрахунку безпосередніх фінансових витрат $\mathbf{Z}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на здійснення рекрутингу фахівців, перейдемо далі до розгляду наступного кроку складової А8 визначення допустимих витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}}$ на проведення рекрутингу персоналу – кроку А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на здійснення пошуку та підбору персоналу.

- **Крок А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на здійснення пошуку та підбору персоналу.** Реалізація кроку А8.2 здійснюється шляхом формування послідовності, як правило, чотирьох основних частин розрахунків, а саме (див. рис. 19): **частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMSearch}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання компанією кожної з можливих методик пошуку персоналу, частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMSelect}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання компанією кожної з можливих методик відбору персоналу, частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMRecr}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання організацією кожного з можливих способів рекрутингу персоналу, частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMStaff}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання компанією кожного з можливих видів рекрутингу персоналу.**

Більш детально розглянемо кожну з вказаних чотирьох основних частин розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{P}}_{\mathbf{0recr}}$ на здійснення рекрутингу персоналу, розпочавши з аналізу розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMSearch}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання компанією різних методик пошуку співробітників.

Частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}^{\mathbf{PMSearch}}_{\mathbf{0recr}}$ на використання компанією кожної з можливих методик пошуку фахівців має охоплювати оцінки загальних часових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 і пп. 2.1.6 методик, у тому числі:

- методика І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД);
- методика ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ);
- методика 1 пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ);
- методика 2 пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ);
- методика 3 пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ);
- методика 4 пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ);

- методика 5 прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ).

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз часових витрат на реалізацію підприємством усіх зазначених методик пошуку персоналу.

Розглянемо **методику І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД)**, як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-MD}} = \sum_{\mathbf{j_{MD}=1}}^{\mathbf{J_{MD}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{MD}0recr}}^{\mathbf{PMSh-MD}},$$

де:

j_{MD} – j_{MD}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на формування відповідних письмових, усних та/або інших звернень, які плануються бути доведеними рекрутерами безпосередньо розшукуваним фахівцям про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- часові витрати на безпосереднє доведення вже сформованих письмових, усних та/або інших звернень рекрутерів розшукуваним фахівцям про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Розміри всіх зазначених часових доданків, за рідким винятком, є приблизно однаковими для більшості організацій і такими, що, у першу чергу, залежать від оперативності та якості виконання роботи рекрутерами та одночасно незначною мірою від інших параметрів пошуку, у тому числі від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, становлять приблизно від 3 до 5 днів* для доведення письмових, усних або інших звернень рекрутерів до розшукуваних фахівців, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики І, як виняток, можуть досягати декількох тижнів* у разі довгої відсутності розшукуваних фахівців за місцями їхніх фактичних адресних даних із різних об'єктивних причин (хвороба, відрядження, відпустка тощо).

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПВБД оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПВБД, а також усіх інших методик пасивного (методика ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **методику ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ)**, як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-MB}} = \sum_{\mathbf{j_{MB}=1}}^{\mathbf{j_{MB}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{MB}0recr}}^{\mathbf{PMSh-MB}},$$

де:

j_{MB} – j_{MB}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на формування відповідних письмових, усних та/або інших звернень, які плануються бути доведеними рекрутерами безпосередньо розшукуваним фахівцям про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- часові витрати на безпосереднє доведення вже сформованих письмових, усних та/або інших звернень рекрутерів розшукуваним фахівцям про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Розміри всіх зазначених часових доданків, за рідким винятком, є приблизно однаковими для більшості організацій і такими, що, у першу чергу, залежать від оперативності та якості виконання роботи рекрутерами та одночасно незначною мірою від інших параметрів пошуку, у тому числі від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації, становлять приблизно від 3 до 7 днів * для доведення письмових, усних або інших звернень рекрутерів до розшукуваних фахівців, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики ІІ, як виняток, можуть досягати декількох тижнів * у разі довгої відсутності розшукуваних фахівців за місцями їхніх фактичних адресних даних.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗДІ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПЗДІ, а також усіх інших методик пасивного (методика ПВБД) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 1 пошуку персоналу через засоби масової інформації (методики ПЗМІ)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-MM}} = \sum_{\mathbf{j_{MM}=1}}^{\mathbf{j_{MM}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{MM}0recr}}^{\mathbf{PMSh-MM}},$$

де:

$j_{ММ}$ – $j_{ММ}$-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на формування відповідних письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень, які плануються бути доведеними до розшукуваних фахівців через визначені засоби масової інформації (ЗМІ) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на формування відповідних списків цих ЗМІ;
- часові витрати на розміщення (випуск) уже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів розміщення вказаних оголошень у засобах масової інформації.

Розміри всіх зазначених часових доданків, за рідким винятком, є приблизно однаковими для більшості організацій і такими, що, у першу чергу, залежать від термінів (періодичності) випуску необхідної кількості певних оголошень у відповідних ЗМІ та одночасно незначною мірою від інших параметрів пошуку, зокрема від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики 1 пошуку персоналу через засоби масової інформації становлять: приблизно від 1 до 7 днів * для письмових оголошень, від 3 до 7 днів * для усних оголошень та від 5 до 7 днів * для візуальних оголошень, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 1, як виняток, можуть досягати декількох тижнів * залежно від періодичності відповідних друкованих, електронних, радіо, телевізійних та інших засобів масової інформації.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПЗМІ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПЗМІ, а також усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією**

методики 2 пошуку спеціалістів через коло знайомих (методика ПКЗ) як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-CF}} = \sum_{\mathbf{j_{CF}=1}}^{\mathbf{j_{CF}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{CF}0recr}}^{\mathbf{PMSh-CF}},$$

де:

j_{CF} – j_{CF}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на підготовку письмової та/або іншої інформації, яка планується бути доведеною до розшукуваних фахівців через визначене коло знайомих про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на формування відповідного списку (переліку, кола) знайомих та переліку рекомендованих ними спеціалістів, включаючи персональні дані кожного із знайомих та рекомендованих спеціалістів (зокрема, їхні прізвища та імена, адреси електронної пошти та/або номери контактних телефонів тощо);
- часові витрати на доведення до рекомендованих фахівців уже підготовленої письмової та/або іншої інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаної інформації.

Розміри зазначених часових доданків можуть мати різні значення для різних організацій і, як правило, будуть залежати, у першу чергу, від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, а також від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Зазвичай загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики 2 пошуку персоналу через коло знайомих становлять: приблизно від 3 до 5 днів * при пошуку спеціалістів початкової й середньої ланки та від 5 до 15 днів * для керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 2, як виняток, можуть досягати декількох десятків днів *, а то й місяців *, залежно від складності отримання необхідних персональних даних відповідних розшукуваних спеціалістів та/або складності доведення певної інформації компанії-замовника до рекомендованих фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПКЗ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПКЗ, а також усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією ме-**

тодики 3 пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ) як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-EC}} = \sum_{\mathbf{j_{EC}=1}}^{\mathbf{j_{EC}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{EC}0recr}}^{\mathbf{PMSh-EC}},$$

де:

j_{EC} — j_{EC}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень (оголошень), які плануються бути доведеними напряму чи опосередковано до студентів, як правило, випускних курсів відповідних відібраних рекрутерами профілюючих факових факультетів або груп навчальних закладів з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом студентів, а також на формування відповідних списків факультетів або груп цих навчальних закладів;
- часові витрати на пряме або опосередковане доведення вже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до студентів-випускників про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень.

Розміри всіх зазначених часових доданків, за рідким винятком, є приблизно однаковими для більшості підприємств і такими, що, у першу чергу, залежать від термінів прямого чи опосередкованого доведення певних звернень компанії-замовника до студентів-випускників відповідних навчальних закладів й одночасно незначною мірою від інших параметрів пошуку, зокрема від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Зазвичай загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики 3 пошуку персоналу серед відповідних випускників навчальних закладів становлять: приблизно від 5 до 10 днів*, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 3 можуть досягати декількох десятків днів*, а то й місяців*, залежно від присутності або відсутності (сесії, канікули, віддалені стажування тощо) відповідних студентів у навчальних закладах.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПНЗ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПНЗ, а також усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 4 пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-ES}} = \sum_{\mathbf{j_{ES}=1}}^{\mathbf{J_{ES}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{ES}0recr}}^{\mathbf{PMSh-ES}},$$

де:

j_{ES} – j_{ES}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на підготовку письмових, усних, візуальних та/або інших звернень (оголошень), які плануються напряму або опосередковано бути доведеними рекрутерами до облікових фахівців, тобто тих, які знаходяться на обліку в державних або недержавних центрах зайнятості (у кадрових агенціях), з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників серед визначених за фахом спеціалістів, а також на формування відповідних списків цих центрів зайнятості;
- часові витрати на пряме або опосередковане доведення вже сформованих письмових, усних, візуальних та/або інших звернень до відповідних облікових фахівців про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних звернень.

Розміри всіх зазначених часових доданків, за рідким винятком, є приблизно однаковими для більшості підприємств і такими, що, у першу чергу, залежать від термінів прямого чи опосередкованого доведення певних звернень компанії-замовника до облікових фахівців відповідних центрів зайнятості та одночасно майже не залежать від інших параметрів пошуку, зокрема від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. За рідкісним винятком загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики 4 пошуку співробітників через державні або недержавні центри зайнятості становлять приблизно від 3 до 5 днів *.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПЦЗ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ЦНЗ, а також усіх інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ та ПМФВЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 5 прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ)** як

суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PS}} = \sum_{\mathbf{j_{PS}=1}}^{\mathbf{j_{PS}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{PS}0recr}}^{\mathbf{PMSh-PS}},$$

де:

j_{PS} — j_{PS}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на формування відповідних письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на формування відповідного списку підприємств фізичного чи віртуального перебування розшукуваних фахівців під час виконання ними поточних власних професійних обов'язків за постійним місцем роботи (щонайменше назви цих організацій, їхні поштові адреси та контактні телефони), списку фахових заходів, професійних форумів та соціальних мереж як місць можливого віртуального чи фізичного знаходження розшукуваних фахівців за їхніми основними професійними інтересами (у тому числі місця й дати проведення таких заходів і форумів, електронні адреси певних соціальних мереж) та списку самих розшукуваних фахівців, включаючи їхні персональні дані (зокрема, їхні прізвища та імена, адреси електронної пошти та/або номери контактних телефонів тощо);
- часові витрати на доведення до розшукуваних фахівців уже підготовлених письмових, усних та/або інших інформаційних повідомлень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а також на облік результатів доведення вказаних повідомлень.

Розміри зазначених часових доданків можуть мати різні значення для різних підприємств і дуже чутливо будуть залежати, у першу чергу, від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, а також від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики 5 прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження становлять приблизно від двох до п'яти тижнів * під час пошуку спеціалістів початкової й середньої ланки та від чотирьох до семи тижнів * для керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 5, як виняток, можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ПМФВЗ оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ПМФВЗ, а також усіх

інших методик пасивного (методики ПВБД і ПЗДІ) та активного (методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ та ПЦЗ) пошуку персоналу відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу часових витрат на реалізацію компанією методики ПМФВЗ як завершального аналізу частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{PMSearch}}$ на використання компанією кожної із семи методик пошуку робітників перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{P}}$ на здійснення пошуку та підбору персоналу, а саме до аналізу частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{PMSelect}}$ на використання компанією кожної з можливих методик відбору персоналу.

Частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{PMSelect}}$ на використання компанією кожної з можливих методик відбору персоналу має містити оцінки загальних часових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 методик, а саме:

- методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС);
- методика 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС);
- методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС);
- методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС).

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз часових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених методик відбору персоналу.

Розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T_{0recr}^{PMSelect-TS}} = \sum_{j_{TS}=1}^{J_{TS}} \mathbf{T_{j_{TS}0recr}^{PMSelect-TS}},$$

де:

j_{TS} – j_{TS}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- часові витрати на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації (наприклад, у письмовому вигляді з надісланих спеціалістами резюме, в усній формі під час спілкування з фахівцями тощо), яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців і яка повинна характеризувати рівень професійності цих фахівців та має містити їхні персональні дані, що сукупно є необхідними для оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K_{recruit}^{QW}}$ спеціалістів;

- на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі загальної оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною загальною інформацією про них.

Розміри зазначених часових доданків можуть мати різні значення для різних підприємств і дуже чутливо будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати організації на реалізацію методики 1 загального відбору співробітників становлять: приблизно від 1 до 3 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 2 до 5 днів * для фахівців середньої ланки та від 5 до 15 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 1, як виняток, можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ЗВС оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ЗВС разом із відповідними показниками часових витрат інших методик (ГРВС, ГТВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС)** також як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect-DS}} = \sum_{\mathbf{j_{DS}=1}}^{\mathbf{J_{DS}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{DS}0recr}}^{\mathbf{PMSelect-DS}},$$

де:

j_{DS} – j_{DS}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на прийняття, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців;
- на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої рекомендаційної інформації про розшукуваних фахівців (наприклад, у письмовому вигляді з надісланих на фахівців рекомендацій, в усній формі під час спілкування з рекомендодавцями фахівців тощо), яка отримана рекрутерами або іншими працівниками, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від осіб-рекомендодавців і яка повинна характеризувати рівень професійності цих фахівців, що є необхідним для

глибинної оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;

- на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (у тому числі рекомендаційної) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною інформацією про них.

Розміри зазначених часових доданків теж можуть мати різні значення для різних підприємств і значною мірою будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, а також від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати організації на реалізацію методики 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників становлять: приблизно від 2 до 5 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 3 до 7 днів * для фахівців середньої ланки та від 10 до 20 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 2 як виняток можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ГРВС оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ГРВС разом із відповідними показниками часових витрат інших методик (ЗВС, ГТВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС)** також як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect-ES}} = \sum_{\mathbf{j_{ES}=1}}^{\mathbf{j_{ES}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{ES}0recr}}^{\mathbf{PMSelect-ES}},$$

де:

j_{ES} – j_{ES}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців;
- на організацію, проведення, оброблення та систематизацію результатів письмових, усних або інших тестувань фахівців, які проходять відбір, для визначення їхнього поточного рівня професійної підготовленості, що є необхідним для глибинної оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціа-

лістів;

- на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (у тому числі тестової) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за сукупною фаховою та персональною інформацією про них.

Розміри зазначених часових доданків також можуть мати різні значення для різних підприємств і значною мірою будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, а також від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати організації на реалізацію методики 3 глибинного тестового відбору співробітників становлять: приблизно від 3 до 7 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 5 до 10 днів * для фахівців середньої ланки та від 15 до 20 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 3, як виняток, теж можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ГТВС оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ГТВС разом із відповідними показниками часових витрат інших методик (ЗВС, ГРВС та ОГВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС)** також як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect-MS}} = \sum_{\mathbf{j_{MS}=1}}^{\mathbf{J_{MS}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{MS}0recr}}^{\mathbf{PMSelect-MS}},$$

де:

j_{MS} – j_{MS}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на прийняття, уточнення та систематизацію письмової, усної або іншої загальної інформації, яка отримана рекрутерами або іншими фахівцями, відповідальними за відбір персоналу для компанії-замовника, безпосередньо від розшукуваних фахівців;
- на отримання, оброблення, уточнення й систематизацію письмової, усної або іншої сукупної рекомендаційної та тестової інформації про розшукуваних фахівців, яка прийнята рекрутерами та іншими працівниками від осіб-рекомендодавців та як результат проведення відповідних фахових тестувань і яка повинна характеризувати рівень професійності цих фахівців, що є необхідним для глибинної оцінки та відбору компанією-замовником потрібної кіль-

кості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;

- на відбір нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників для роботи в компанії-замовнику на підставі глибинної (у тому числі рекомендаційної та тестової) оцінки рівня професійності цих спеціалістів за прийнятою, уточненою й систематизованою фаховою та персональною інформацією про них.

Розміри зазначених часових доданків також можуть мати різні значення для різних організацій і значною мірою будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, а також від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від обраних компанією-замовником видів і способів рекрутингу персоналу та ін. Зазвичай загальні часові витрати організації на реалізацію методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників становлять: приблизно від 5 до 10 днів* під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 10 до 15 днів* для фахівців середньої ланки та від 20 до 25* днів для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеної методики 4, як виняток, також можуть досягати декількох місяців*, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію методики ОГВС оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати методики ОГВС разом із відповідними показниками часових витрат інших методик (ЗВС, ГРВС та ГТВС) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу часових витрат на реалізацію компанією методики 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників як завершальної частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSelect}}$ на використання підприємством кожної з можливих чотирьох методик відбору співробітників, далі перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{P}}$ на здійснення пошуку та підбору персоналу, а саме до аналізу частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr}}$ на використання організацією кожного з можливих способів рекрутингу персоналу.

Частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr}}$ на використання організацією кожного з можливих способів пошуку та підбору персоналу має містити оцінки загальних часових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 способів рекрутингу фахівців, а саме:

- спосіб 1 загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП);
- спосіб 2 цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП);
- спосіб 3 індивідуального, або персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП).

Підкреслимо, що розмір часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr}}$ кожного з названих способів рекрутингу персоналу, у першу чергу, буде залежати від того, які саме з вищезазначених методик пошуку та методик відбору спеціалістів будуть використані зовнішніми чи внутрішніми рекрутерами при реалізації того чи іншого способу рекрутингу фахівців.

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз часових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених способів пошуку та добору спеціалістів.

Розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією способу 1 загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-TP}} = \sum_{\mathbf{j_{TP}=1}}^{\mathbf{J_{TP}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{TP}0recr}}^{\mathbf{PMRecr-TP}},$$

де:

j_{TP} – j_{TP}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких (наприклад, прізвище та ім'я, назва посади, поточне місце роботи, контактні дані тощо), як уже зазначалося в п. 1.1, невідомі рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та підбору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- на рекрутинг персоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких відомі рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та підбору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Як уже зазначалося раніше, під час розгляду фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-TNP}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-TPP}}$ способу 1 рекрутингу спеціалістів, проведення загального пошуку та підбору персоналу компанією-роботодавцем буде здійснюватися з використанням частини однієї з методик або з використанням частин певної сукупності зі всіх можливих уже зазначених методик пошуку спеціалістів (ПВБД – часто, ПЗДІ – часто, ПЗМІ – часто, ПКЗ – нерідко, ПНЗ – нерідко, ПЦЗ – нерідко та ПМФВЗ – досить і досить рідко), а також із використанням однієї з раніше вже наведених методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС). При цьому підкреслимо, що використання методик пошуку персоніфікованого та неперсоніфікованого персоналу здійснюється не в повному обсязі, а тільки в частині пошуку тих спеціалістів, які самостійно (ініціативно, зустрічно) шукають роботу для себе. Як уже зазначалося вище в п. 1.1, при загальному рекрутингу персоналу пошук серед тих працівників, які самостійно роботу не шукають, не здійснюється.

Розміри зазначених часових доданків можуть мати різні зна-

чення для різних підприємств і значною мірою будуть залежати від часових витрат на реалізацію призначених методик пошуку та методик відбору спеціалістів, а також від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, а також від обраних видів рекрутингу персоналу та ін. Зазвичай загальні часові витрати організації на реалізацію способу 1 загального рекрутингу персоналу становлять: приблизно від 7 до 10 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 10 до 15 днів * для фахівців середньої ланки та від 20 до 30 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеного способу 1 в окремих випадках можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію способу ЗРП оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати способу ЗРП разом із відповідними показниками часових витрат інших способів (ЦРП та ПРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією способу 2 цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GP}} = \sum_{\mathbf{j_{GP}=1}}^{\mathbf{J_{GP}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{GP}0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GP}},$$

де:

j_{GP} — j_{GP}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на рекрутинг неперсоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких, як уже зазначалося раніше, невідомі рекрутерам до початку пошуку та підбору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;
- на рекрутинг персоніфікованого персоналу, повні або часткові персонально-професійні дані яких, у свою чергу, відомі рекрутерам заздалегідь, тобто до початку пошуку та підбору для компанії-замовника потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Як уже зазначалося раніше, під час розгляду фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GNP}}$ і $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-GPP}}$ способу 2 рекрутингу спеціалістів, проведення цільового пошуку та підбору персоналу буде теж здійснюватися з використанням частини однієї з методик або з використанням частин певної сукупності зі всіх можливих уже зазначених методик пошуку спеціалістів (ПВБД — часто, ПЗДІ — часто, ПЗМІ — досить часто, ПКЗ — досить часто, ПНЗ — за необхідністю, ПЦЗ — досить часто та ПМФВЗ — досить часто рекрутинговими агентствами й досить рідко в повному обсязі компаніями-роботодавцями

напряму), а також із використанням однієї з раніше вже наведених методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС). Але при цьому звернемо ще раз увагу, що використання методик пошуку, як персоніфікованого, так і неперсоніфікованого персоналу здійснюється в повному обсязі як серед фахівців, які самостійно шукають роботу для себе, так і серед тих спеціалістів, які власної ініціативи під час пошуку роботи для себе не виявляють.

Розміри зазначених часових доданків можуть мати різні значення для різних підприємств і теж значною мірою будуть залежати від обраних компанією-замовником методик пошуку та методик відбору спеціалістів, а також від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, від видів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати організації на реалізацію способу 2 цільового рекрутингу персоналу становлять: приблизно від 10 до 15 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 15 до 20 днів * для фахівців середньої ланки та від 25 до 40 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеного способу 2, як виняток, також можуть досягати декількох місяців *, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію способу ЦРП оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати способу ЦРП разом із відповідними показниками часових витрат інших способів (ЗРП та ПРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією способу 3 індивідуального або персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-IP}} = \sum_{\mathbf{j_{IP}=1}}^{\mathbf{j_{IP}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{IP}0recr}}^{\mathbf{PMRecr-IP}},$$

де:

j_{IP} – j_{IP}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на пошук визначеного (конкретного) персоніфікованого персоналу;
- на відбір визначеного персоніфікованого персоналу.

Як уже зазначалося раніше, під час розгляду фінансових витрат $\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMRecr-IPP}}$ способу 3 рекрутингу фахівців, проведення пошуку та підбору персоналу при реалізації способу ПРП, на відміну від вищезазначених способів ЗРП і ЦРП, буде здійснюватися з використанням лише однієї методики пошуку персоналу, а точніше з використанням методики ПМФВЗ, а також із можливим використанням

раніше вже наведених методик відбору персоналу, а точніше з використанням однієї з можливих методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС). Але одночасно ще раз підкреслимо, що використання методики ПМФВЗ пошуку персоніфікованого персоналу здійснюється в повному обсязі, незважаючи на те, чи конкретні розшукувані спеціалісти ініціативно шукають роботу для себе чи не шукають.

Розміри часових витрат способу 3 рекрутингу персоналу можуть мати різні значення для різних організацій і значною мірою будуть залежати, у першу чергу, від часових витрат призначених методик пошуку та методик відбору спеціалістів, від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, видів рекрутингу персоналу та ін. Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію способу 3 індивідуального рекрутингу персоналу становлять: приблизно від 15 до 20 днів* під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 25 до 30 днів* для фахівців середньої ланки та від 45 до 90 днів* для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеного способу 3 можуть досягати більше 6–12 місяців*, залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію способу ЦРП оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати способу ПРП разом із відповідними показниками часових витрат інших способів (ЗРП та ЦРП) відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Після закінчення аналізу часових витрат на реалізацію компанією способу 3 персонального рекрутингу персоналу як завершальної частини розрахунку фінансових витрат $\mathbf{Z_{0recr}^{PMRecr}}$ на використання організацією кожного з можливих трьох способів пошуку та підбору спеціалістів, далі перейдемо до розгляду наступної частини кроку А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{P}}$ на здійснення рекрутингу фахівців, а саме до аналізу частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{PMStaff}}$ на використання підприємством кожного з можливих видів рекрутингу персоналу.

Частина розрахунку часових витрат $\mathbf{T_{0recr}^{PMStaff}}$ на використання компанією кожного з можливих видів рекрутингу персоналу має містити оцінки загальних часових витрат усіх раніше розглянутих у п. 1.1 видів рекрутингу спеціалістів, а саме:

- вид 1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР);
- вид 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР).

Зрозуміло, що розміри часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff}}$ кожного з названих видів пошуку та підбору фахівців, у свою чергу, залежатимуть від часових витрат раніше проаналізованих способів рекрутингу спеціалістів і, як наслідок, від розглянутих часових витрат методик пошуку та методик відбору спеціалістів, які заплановані до реалізації зовнішніми чи внутрішніми рекрутерами під час втілення того чи іншого способу рекрутингу фахівців.

Послідовно проведемо більш детальний окремий та порівняльний аналіз часових витрат на реалізацію компанією всіх зазначених видів рекрутингу спеціалістів.

Розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією виду 1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff-IR}} = \sum_{\mathbf{j_{IR}=1}}^{\mathbf{j_{IR}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{IR}0recr}}^{\mathbf{PMStaff-IR}},$$

де:

j_{IR} — j_{IR}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на пошук фахівців силами внутрішніх рекрутингових підрозділів (спеціалістів із рекрутингу) із використанням притаманних обраним способам рекрутингу (ЗРП — майже завжди, ЦРП — часто, але з певними обмеженнями на повне використання методики ПМФВЗ, та ПРП — досить і досить рідко) методик пошуку спеціалістів (ПВБД — досить часто, ПЗДІ — досить часто, ПЗМІ — досить часто, ПКЗ — досить часто, ПНЗ — за необхідністю, ПЦЗ — досить часто та ПМФВЗ — досить рідко в повному обсязі);
- на відбір спеціалістів силами внутрішніх рекрутерів із використанням обраних методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС).

Розміри часових витрат виду 1 рекрутингу персоналу силами внутрішніх рекрутингових підрозділів можуть мати різні значення для різних організацій, значною мірою будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів і фактично будуть тотожні часовим витратам на обрані внутрішніми рекрутерами способи рекрутингу персоналу (ЗРП, ЦРП та ПРП), а відповідно на обрані ними методики пошуку спеціалістів (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) та обрані ними методики відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС).

Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію виду 1 пошуку та підбору персоналу становлять: приблизно від 5 до 20 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 20 до 30 днів * для фахівців середньої ланки та від 30 до 45 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часо-

ві витрати на реалізацію зазначеного виду 1 можуть досягати значно більших часових витрат (декількох місяців *), залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціалізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію виду РВР оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати виду РВР разом із відповідними показниками часових витрат іншого виду РЗР відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Далі розглянемо **часові витрати на реалізацію компанією виду 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР)** як суму певної кількості доданків як часткових часових витрат, а саме:

$$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff-ER}} = \sum_{\mathbf{j_{ER}=1}}^{\mathbf{J_{ER}}} \mathbf{T}_{\mathbf{j_{ER}0recr}}^{\mathbf{PMStaff-ER}},$$

де:

j_{ER} — j_{ER}-ті часткові часові витрати, зокрема:

- на проведення відповідними зовнішніми рекрутинговими агенціями (спеціалістами з рекрутингу) пошуку та підбору відповідних спеціалістів на замовлення компанії-замовника;
- на реалізацію компанією-замовником силами її внутрішніх рекрутерів методик відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС), які були рекомендовані відповідними зовнішніми рекрутерами, що здійснювали пошук і підбір потрібних спеціалістів згідно із завданням компанії-замовника.

Розміри часових витрат виду 2 рекрутингу персоналу силами зовнішніх рекрутингових підрозділів можуть мати різні значення для різних підприємств, значною мірою будуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів і фактично будуть тотожні часовим витратам на обрані зовнішніми рекрутерами способи рекрутингу персоналу (ЗРП, ЦРП та ПРП), а відповідно на обрані ними методики пошуку спеціалістів (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ), а також на обрані зовнішніми та внутрішніми рекрутерами методики відбору фахівців (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС).

Як правило, загальні часові витрати підприємства на реалізацію виду 2 пошуку та підбору персоналу становлять: приблизно від 3 до 25 днів * під час пошуку спеціалістів початкової ланки, від 10 до 35 днів * для фахівців середньої ланки та від 20 до 50 днів * для спеціалістів керівної ланки, хоча в окремих випадках загальні часові витрати на реалізацію зазначеного виду 1 можуть досягати значно більших часових витрат (декількох місяців *), залежно від посадової категорії розшукуваних спеціалістів та від сегментної спеціа-

лізації розшукуваних фахівців.

** Вказані загальні часові витрати підприємства на реалізацію виду РЗР оцінені емпірично.*

Зазначені часові витрати виду РЗР разом із відповідними показниками часових витрат іншого виду РВР відображено нижче у зведеній порівняльній таблиці 6.

Аналізом часових витрат на реалізацію компанією виду 2 рекрутингу персоналу силами зовнішніх рекрутерів як завершальної частини розрахунку часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMStaff}}$ на використання організацією кожного з можливих двох видів пошуку та підбору спеціалістів закінчується аналіз останньої частини кроку А8.2 розрахунку безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSearch}}$ на здійснення рекрутингу фахівців. Одночасно розглядом зазначеного кроку А8.2 закінчується аналіз технологічної сутності складової А8 визначення потенційних (необхідних) витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K_{recruit}^{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу.

Усі визначені під час аналізу кроків А8.1 і А8.2 складової А8 первинної фази А рекрутингу персоналу необхідні фінансові та часові витрати зведені в узагальнену таблицю 6 відповідно до зазначених раніше методик пошуку фахівців, методик відбору спеціалістів, а також способів і видів рекрутингу персоналу.

Таблиця 6

Узагальнені показники необхідних фінансових і часових витрат на реалізацію відповідних методик пошуку фахівців, методик відбору спеціалістів, а також способів і видів рекрутингу персоналу

Назва методик пошуку, методик відбору, способів і видів рекрутингу персоналу	Фінансові витрати на рекрутинг персоналу відносно запланованого рівня місячної заробітної плати розшукуваних фахівців	Часові витрати на рекрутинг спеціалістів
Методика I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД)	$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PD}} + \mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RD}}$ від 5–10 %* до 10–20 %**	$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-MD}}$ від 3–5 днів* до декількох тижнів**
Методика II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх	$\mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-PB}} + \mathbf{Z}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-RB}}$ від 10–15 %* до 15–25 %**	$\mathbf{T}_{\mathbf{0recr}}^{\mathbf{PMSh-MB}}$ від 3–7 днів* до декількох тижнів**

відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ)		
Методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PA} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RA}$ від 25–40 %* до 75–100 %**	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSh-MM}$ від 1–7 днів* (письмові оголошення) від 3–7 днів* (усні оголошення) та від 5–7 днів* (візуальні оголошення) до декількох тижнів**
Методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PI} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RI}$ від 20–25 %* до 25–35 %**	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSh-CF}$ від 3–5 днів* (початкова та середня ланки фахівців) та від 5–15 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох десятків днів, а то й місяців)**
Методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PU} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RU}$ не більше 15–25 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSh-EC}$ від 5–10 днів* до декількох десятків днів, а то й місяців**
Методика 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PE} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RE}$ не більше 15–25 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSh-ES}$ 3–5 днів*
Методика 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-PS} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSh-RS}$ від 150–200 %* до 300–400 %**	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSh-PS}$ від 2–5 тижнів* (початкова і середня ланки фахівців) та від 4–7 тижнів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-TI} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-TD}$ не більше 5–10 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-TS}$ від 1–3 днів* (початкова ланка фахівців) від 2–5 днів* (середня ланка фахівців) та від 5–15 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Методика 2 глибинного рекомендаційного відбору	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-D1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-D2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-DD}$	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-DS}$

співробітників (методика ГРВС)	не більше 10–15 %*	від 2–5 днів* (початкова ланка фахівців) від 3–7 днів* (середня ланка фахівців) та від 10–20 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-ED}$ не більше 12–17 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-ES}$ від 3–7 днів* (початкова ланка фахівців) від 5–10 днів* (середня ланка фахівців) та від 15–20 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-M1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-M2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-MD}$ не більше 15–20 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-MS}$ від 5–10 днів* (початкова ланка фахівців) від 10–15 днів* (середня ланка фахівців) та від 20–25 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Спосіб 1 загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-TNP} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-TPP}$ від 30–40 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMRecr-TP}$ від 7–10 днів* (початкова ланка фахівців) від 10–15 днів* (середня ланка фахівців) та від 20–30 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Спосіб 2 цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-GNP} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-GPP}$ від 40–50 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMRecr-GP}$ від 10–15 днів* (початкова ланка фахівців) від 15–20 днів* (середня ланка фахівців) та від 25–40 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Спосіб 3 індивідуального або персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMRecr-IPP}$ від 300–400 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMRecr-IP}$ від 15–20 днів* (початкова ланка фахівців) від 25–30 днів* (середня ланка фахівців) та від 45–90 днів* (керівна ланка фахівців)

		до 6–12 місяців**
Вид 1 рекрутингу внутрішніми рекрутерами (вид РВР)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-IR}$ від 35–45 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMStaff-IR}$ від 5–20 днів* (початкова ланка фахівців) від 20–30 днів* (середня ланка фахівців) та від 30–45 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**
Вид 2 рекрутингу зовнішніми рекрутерами (вид РЗР)	$\mathbf{Z}_{0recr}^{PMStaff-ER}$ від 100 %* до 400 %*	$\mathbf{T}_{0recr}^{PMStaff-ER}$ від 3–25 днів* (початкова ланка фахівців) від 10–35 днів* (середня ланка фахівців) та від 20–50 днів* (керівна ланка фахівців) до декількох місяців**

* Найбільш поширений показник.
** Як правило, максимально можливий показник.

Визначені під час аналізу технологічної сутності складової А8 потенційні показники витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ мають лягти в основу порівняльного розрахунку загальних витрат на реалізацію різних способів і видів рекрутингу персоналу та методик пошуку й відбору фахівців — тобто розрахунку безпосередніх фінансових витрат підприємства $\mathbf{Z}_{0recr}^{P}$ [або витрат $\mathbf{Z}_{recrE2}^{P2_{E2}}$ і $\mathbf{Z}_{recrE3}^{P2_{E3}}$ відповідно до рівностей (17) і (18) та нерівностей (19) і (20)] на здійснення пошуку та підбору спеціалістів, а також безпосередніх часових витрат $\mathbf{T}_{0recr}^{P}$ на рекрутинг персоналу.

Аналізуючи наповнення таблиці 6, важливо ще раз звернути увагу, що узагальнені показники фінансових і часових витрат на реалізацію відповідних методик пошуку фахівців, методик відбору спеціалістів, а також способів і видів рекрутингу персоналу у визначеному раніше ступені можуть залежати від посадових категорій розшукуваних фахівців та рівня запланованої для цих категорій заробітної плати, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних працівників, а тому потребують ретельного уточнення перед остаточним призначенням для подальшої реалізації відповідних методик, способів і видів пошуку та підбору робітників.

Після закінчення аналізу технологічної сутності складової А8 визначення допустимих витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу далі розглянемо технологічну сутність наступної

складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А9 визначення методик пошуку персоналу.

2.1.9. Технологічна сутність складової А9 визначення методик пошуку персоналу

Складову А9 визначення методик пошуку персоналу слід розглядати як одну з ключових у подальшому практичному втіленні процедур пошуку та підбору спеціалістів, що, зокрема, має передбачати попереднє віддання переваги одному або одразу декільком шляхам доведення до розшукуваних спеціалістів інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ персоналу, що, у свою чергу, вирішальним чином буде впливати на визначення способів і видів рекрутингу персоналу, на формування заявок на пошук і підбір персоналу, на призначення та реалізацію методик пошуку персоналу, на подальше розроблення змісту інформаційних пакетів для наступного їхнього доведення відповідним фахівцям, а також на безпосередню реалізацію методик відбору для підприємства-замовника визначеної кількості спеціалістів.

Як і вже розглянуті складові А1–А8, складова А9 також умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців (див. рис. 7). Складова А9 зазвичай виконується менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо), але за обов'язкового безпосереднього залучення рекрутерів (внутрішніх чи зовнішніх) або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення потенційних результативностей використання та особливостей реалізації тієї чи іншої методики пошуку спеціалістів.

Визначення під час реалізації складової А9 методик пошуку фахівців не слід розглядати як остаточне рішення щодо практичного призначення певних методик пошуку персоналу. Остаточне затвердження визначених під час виконання складової А9 методик пошуку відповідних розшукуваних фахівців здійснюється під час виконання складової А15 групи AII об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу первинної фази рекрутингу персоналу.

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А9 потрібно вважати попередній відбір для подальшого аналізу таких підходів, які дозволять максимально ефективно довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією

$\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок ретельного відбору ефективних підходів серед усіх можливих шляхів, носіїв і форм доведення інформації до відповідних розшукуваних фахівців, тобто серед усіх можливих підходів до пошуку співробітників, до яких, як уже було зазначено, зокрема, у п. 1.1 і пп. 2.1.6, слід віднести такі 7 основних методик:

1. Методика I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД).

2. Методика II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ).

3. Методика 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ).

4. Методика 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ).

5. Методика 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ).

6. Методика 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ).

7. Методика 5 активного прямого пошуку робітників у місцях їхнього максимального фізичного та/або віртуального зосередження (методика ПМФВЗ).

Саме серед цих семи основних методик, що були досить ретельно вивчені під час аналізу складової А6 первинної фази А рекрутингу персоналу, відбувається призначення тієї однієї методики чи сукупності методик пошуку робітників, практичне використання якої дозволить компанії-замовнику досягти максимальної ефективності (результативності) пошуку кожного окремого спеціаліста.

Як будь-який процес, спрямований на досягнення необхідної ефективності, методики пошуку персоналу повинні бути чітко системними (технологічними), що має передбачати, перш за все, визначення (вибір) значущого показника ефективності.

Як один із таких показників ефективності будь-якої з методик (або сукупності методик) пошуку спеціалістів можна використовувати [15] відносну результативність $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Search}}$ пошуку персоналу як функцію аргументів вартості $\mathbf{Z}_{\mathbf{Search}}$ і часу $\mathbf{T}_{\mathbf{Search}}$ пошуку фахівців та аргументу сукупності якостей $\mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ знайдених спеціалістів:

$$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Search}} = \mathbf{f}(\mathbf{Z}_{\mathbf{Search}}; \mathbf{T}_{\mathbf{Search}}; \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}),$$

де:

$\mathbf{Z}_{\mathbf{Search}}$ — фінансові витрати на пошук персоналу, які слід розгля-

дати такими, що є тотожними відповідним елементам множини фінансових витрат (див. вище табл. 6) на пошук персоналу з використанням методик ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ, тобто:

$$\mathbf{Z_{Search}} \equiv \{\mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PD}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RD}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PB}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RB}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PA}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RA}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PI}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RI}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PU}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RU}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PE}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RE}}, \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-PS}} + \mathbf{Z_{0recr}^{PMSh-RS}}\};$$

$\mathbf{T_{Search}}$ — часові витрати на пошук персоналу, які слід розглядати такими, що є тотожними відповідним елементам множини часових витрат (див. вище табл. 6) на пошук персоналу з використанням методик ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ, тобто:

$$\mathbf{T_{Search}} \equiv \{\mathbf{T_{0recr}^{PMSh-MD}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-MB}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-MM}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-CF}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-EC}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-ES}}, \mathbf{T_{0recr}^{PMSh-PS}}\};$$

$\mathbf{Q_{Search}}$ — очікувані якості розшукуваного персоналу, що є тотожними відповідним елементам множини особистих, професійних і додаткових вимог (див. вище пп. 2.1.2) до персоналу, тобто:

$$\mathbf{Q_{Search}} \equiv \{\mathbf{Q_{0p}}, \mathbf{Q_{0s}}, \mathbf{Q_{0a}}\}.$$

При цьому під відносною результативністю $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ пошуку кожного окремого фахівця слід розуміти ступінь успішності пошуку такого необхідного (відповідно до висунутих вимог $\mathbf{Q_{Search}}$) спеціаліста за час пошуку $\mathbf{T_{Search}}$, що не перевищує необхідного часу, і при витратах $\mathbf{Z_{Search}}$, не більших за заздалегідь встановлені значення. Значення відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ може змінюватися від 0 до 1.

За використання показника відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ під результативною методикою пошуку певного спеціаліста (за умовного припущення безпомилковості реалізації методик відбору персоналу) слід розуміти таку методику (або сукупність методик) пошуку, застосування якої (яких) буде забезпечувати досягнення показником відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ таких значень, що будуть перевищувати певний допустимий рівень $\Delta\mathbf{R_{Shlevel}}$ (тобто за умови виконання нерівності $\Delta\mathbf{R_{Search}} \geq \Delta\mathbf{R_{Shlevel}}$). Вибір конкретного значення допустимого рівня $\Delta\mathbf{R_{Shlevel}}$ кожне підприємство здійснює індивідуально, на власний розсуд. Здебільшого на практиці рівень $\Delta\mathbf{R_{Shlevel}}$ обирається в інтервалі значень від 0,7 до 0,9. Під час прийняття одного з конкретних числових значень $\Delta\mathbf{R_{Shlevel}}$ вказаного інтервалу, наприклад, у разі обрання значення 0,7, під результативною методикою пошуку певного фахівця слід розуміти таку методику (або сукупність методик), застосування якої (яких) буде забезпечувати досягнення показником відносної результативності таких значень, що будуть дорівнювати або перевищувати 0,7, тобто за умови виконання нерівності $\Delta\mathbf{R_{Search}} \geq 0{,}7$. Наведений рівень показ-

ника $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Search}} > 0{,}7$ відповідає випадку, коли з 10 підібраних фахівців роботодавець (підприємство — замовник персоналу) після закінчення 6–9 місяців їхньої роботи в компанії зможе підтвердити, що не менше семи підібраних спеціалістів дійсно мають очікуваний компанією рівень їхніх професійних якостей $\mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$. При цьому звернемо увагу, що період 6–9 місяців обирається не випадково. Як показує практика, саме після цього випробувального часу (а не після 3–5 місяців) новий працівник повністю адаптується до середовища компанії та виходить на оптимальний для себе режим роботи, а роботодавець остаточно формує свою думку про професійну придатність і перспективність нового співробітника.

Звернемо увагу, що результативність пошуку персоналу переважно, але за певними винятками, буде мати зворотно пропорційну залежність від рівня професійності розшукуваного спеціаліста — чим менше вимоги до очікуваного рівня професійності розшукуваного спеціаліста, тим, як правило, вище рівень результативності його пошуку, і навпаки. Така зворотно пропорційна залежність характерна для шести із семи визначених методик пошуку спеціалістів, а саме для методик ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ і ПЦЗ. Водночас результативність пошуку персоналу з використанням методики ПМФВЗ має прямо пропорційну залежність від рівня професійних якостей — чим вище професійний рівень розшукуваних фахівців, тим вище результативність пошуку такого персоналу.

Важливо підкреслити, що результативність методик пошуку персоналу значною мірою може залежати від багатьох складових, і, у першу чергу, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, їхніх посадових категорій, запропонованих компанією матеріальних умов тощо, а іноді навіть від сезонних і національних особливостей та загального стану економіки й ринку праці відповідного регіону чи країни в цілому.

Для більшої наочності ілюстрація загальної залежності результативності різних методик пошуку персоналу від рівня очікуваних професійних якостей цього персоналу може бути представлена у графічному вигляді. Як приклад такої ілюстрації емпірично отриману залежність відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Search}}$ пошуку персоналу від відносних професійних якостей $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ підібраного спеціаліста для визначених методик пошуку спеціалістів наведено на рисунку 20 [15]. При цьому під параметром $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ слід розуміти ступінь відповідності професійних якостей розшукуваного фахівця $\mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$, що необхідні для ефективного виконання ним обов'язків за вакансією, максимально можливому на етапі оцінки ринковому рівню професійних якостей $\mathbf{Q}_{\mathbf{max}}$ спеціалістів на відповідних вакансіях (за певним фахом), тобто:

$$\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}} = \frac{\mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}}{\mathbf{Q}_{\mathbf{max}}} * \mathbf{100}\ \%. \qquad (27)$$

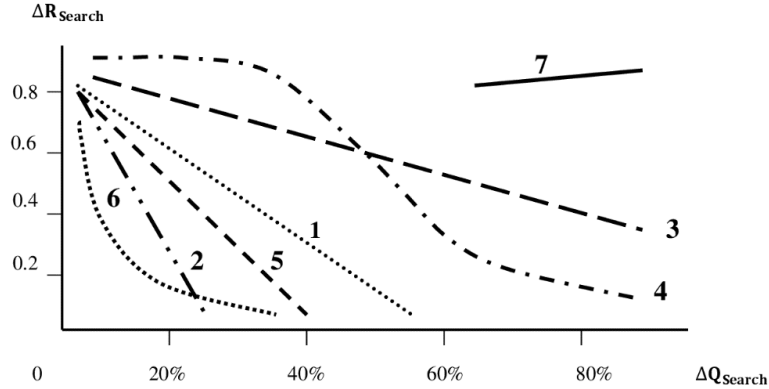


Рис. 20. Емпірична залежність відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Search}}$ різних методик пошуку персоналу від відносних професійних якостей $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ розшукуваного спеціаліста

На рисунку 20 цифрою 1 позначено графік залежності відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Search}}$ від відносних професійних якостей $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ підібраного спеціаліста з використанням методики ПВБД, цифрою 2 — з використанням методики ПЗДІ, цифрою 3 — з використанням методики ПЗМІ, цифрою 4 — з використанням методики ПКЗ, цифрою 5 — з використанням методики ПНЗ, цифрою 6 — з використанням методики ПЦЗ, цифрою 7 — з використанням методики ПМФВЗ.

Значення $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ у переважній більшості випадків може змінюватися від 0 до 100 %. Якщо фахівець має такі професійні якості, що є максимальними з існуючих на визначеному ринку для даної посади (за визначеною спеціальністю), то в такому випадку значення відносної професійної якості $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ такого робітника буде дорівнювати 100 %. Водночас, якщо очікуваний рівень професійних якостей розшукуваного фахівця $\mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ буде перевищувати максимально можливий ринковий рівень професійних якостей $\mathbf{Q}_{\mathbf{max}}$, то зі зрозумілих причин значення $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Search}}$ може перевищувати 100 %, що на практиці буде означати, що використання будь-якої методики пошуку персоналу апріорі не може бути результативним (тобто $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Search}} = \mathbf{0}$) із причини фізичної відсутності на визначеному сегменті ринку хоча б одного спеціаліста з необхідним рівнем професійних якостей. У цьому випадку знаходження компанією-замовником результативного рішення щодо пошуку такого висококваліфікованого персона-

лу можливе з використанням одного з двох або одночасно двох таких підходів:

- або за рахунок розширення визначеного раніше сегмента ринку до рівня, що гарантує знаходження на ньому фахівців із потрібним рівнем професійних якостей, який буде не меншим за очікуваний рівень $\mathbf{Q_{Search}}$;
- та/або за рахунок перегляду в бік зменшення очікуваного рівня професійних якостей розшукуваного фахівця $\mathbf{Q_{Search}}$ до рівня, не більшого за рівень $\mathbf{Q_{max}}$.

Узагальнюючи зазначені підходи, завдання будь-якої компанії — замовника спеціалістів має полягати в обов'язковому дотриманні нею нерівності $\mathbf{Q_{Search} \le Q_{max}}$, яким передбачається неможливість перевищення очікуваних рівнів професійних якостей розшукуваного персоналу їхнім визначеним ринковим аналогам.

Як випливає з аналізу наведених на рисунку 20 графіків відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ кожної із семи методик пошуку персоналу, найбільш ефективною (тобто з показником відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}} > 0{,}7$) методикою пошуку висококваліфікованих фахівців (тобто з показником відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q_{Search}} > 70$ %) слід уважати методику ПМФВЗ прямого пошуку робітників у місцях їхнього максимального фізичного та/або віртуального зосередження (графік 7), а найменш ефективною — методику ПЦЗ пошуку співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (графік 6). Водночас, як випливає з аналізу даних, наведених у таблиці 6, методика ПМФВЗ є найбільш витратною методикою, як із точки зору фінансових, так і з точки зору часових витрат, а методики ПВБД, ПЗДІ, ПНЗ і ПЦЗ навпаки — найменш витратними і за фінансовими, і за часовими показниками. Для всіх методик пошуку фахівців природною є закономірність, що більш результативні (за показником відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$) методики пошуку персоналу здебільшого є більш витратними фінансово та/або за часом.

На підставі наведеного, визначення методик пошуку персоналу під час виконання поточної складової А8 слід уважати багатопараметричною задачею, метою якої має бути виділення тих методик (або сукупності методик) пошуку персоналу, які дозволять досягти допустимої за рівнем відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{Search}}$ пошуку необхідного за значенням відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q_{Search}}$ персоналу за умови прийнятності компанією-замовником фінансових $\mathbf{Z_{Search}}$ і часових $\mathbf{T_{Search}}$ витрат, необхідних на повноцінне практичне втілення визначеної методики (або сукупності методик) пошуку співробітників. Відразу позначимо загальну кількість усіх семи методик та сукупностей методик (різних комбінацій зазна-

чених семи методик) пошуку персоналу символом $\mathbf{J_0}$, а кожну окрему методику або сукупність методик символом **j**. При цьому $\mathbf{j = \overline{1, J_0}}$. Як відомо [18], загальна кількість $\mathbf{J_0}$ всіх можливих комбінацій (множин) **k** елементів без урахування порожньої множини буде дорівнювати $\mathbf{(2^n\text{-}1)}$, тобто $\mathbf{J_0=(2^n\text{-}1)}$. У випадку коли n=7, тобто у випадку семи методик пошуку персоналу загальна кількість $\mathbf{J_0}$ всіх можливих комбінацій дорівнює 31, тобто $\mathbf{J_0=(2^7\text{-}1)=127}$.

Рішення зазначеної багатопараметричної задачі на етапі складової А9 відбувається шляхом визначення для кожної j-ї окремої методики та сукупності методик пошуку кожного і-го спеціаліста серед усіх можливих комбінацій $\mathbf{J_0}$ відповідних показників $\mathbf{\Delta R_{jiSearch}}$, $\mathbf{\Delta Q_{iSearch}}$, $\mathbf{Z_{jiSearch}}$ та $\mathbf{T_{jiSearch}}$ з подальшим виділенням серед усіх окремих методик та їх сукупностей тільки тих, які забезпечують достатній рівень відносної результативності $\mathbf{\Delta R_{jiSearch}}$, що не буде меншим від установленого компанією допустимого рівня $\mathbf{\Delta R_{jiShLevel}}$, тобто за умови виконання нерівності $\mathbf{\Delta R_{jiSearch} \geq \Delta R_{jiShLevel}}$. Безпосереднє рішення зазначеної багатопараметричної задачі має передбачати реалізацію наступної послідовності чотирьох кроків, які фактично визначають структуру (див. рис. 21) складової А9 із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками всередині складової А9, а також із попередньою А8 та наступною А10 складовими.

Більш детально розглянемо кожний із визначених чотирьох кроків складової А9 первинної фази А рекрутингу персоналу.

- **Крок А9.1, під час якого відбувається уточнення необхідного рівня відносних професійних якостей** $\mathbf{\Delta Q_{iSearch}}$, що прийнятий як необхідний для і-го робітника відповідно до визначених компанією переліку та змісту вимог **Q** до персоналу на етапі виконання складової **А2** первинної фази **А** рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.2).

- **Крок А9.2, під час якого серед усіх можливих комбінацій** $\mathbf{J_0}$ **методик визначаються рівні відносної результативності** $\mathbf{\Delta R_{jiSearch}}$ **кожної j-ї окремої методики та сукупностей методик пошуку кожного і-го спеціаліста** відповідно до визначеного під час виконання кроку А9.1 рівня відносних професійних якостей $\mathbf{\Delta Q_{iSearch}}$. Визначення рівнів відносної результативності $\mathbf{\Delta R_{jiSearch}}$ відбувається згідно з графіками, наведеними на рисунку 20, а також у разі необхідності і за наявності відповідних власних емпіричних даних, згідно з власними емпіричними графіками компаній роботодавців, подібними до поданих на рисунку 20.

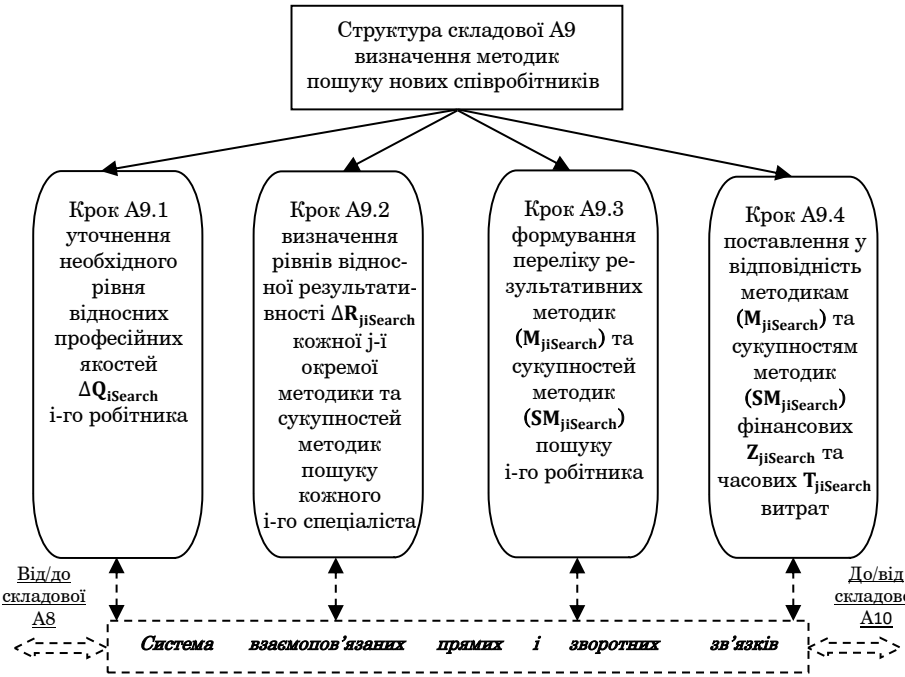


Рис. 21. Структура складової А9 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення методик пошуку нових співробітників

- **Крок А9.3, під час якого здійснюється формування переліку виключно результативних методик ($M_{jiSearch}$) та сукупностей методик ($SM_{jiSearch}$) пошуку і-го робітника** шляхом відбору серед усіх J_0 проаналізованих методик та сукупностей методик тільки тих, для яких визначений під час виконання кроку А9.2 рівень відносної результативності $\Delta R_{jiSearch}$ буде перевищувати встановлене компанією допустиме значення $\Delta R_{jiShLevel}$. Позначимо символом J_{iShL} кількість результативних методик та сукупностей методик пошуку і-го робітника. У переважній більшості випадків (коли очікуваний рівень професійних якостей розшукуваного фахівця $Q_{iSearch}$ буде не більшим за ринковий рівень професійних якостей Q_{imax} спеціалістів за певним фахом або на відповідних вакансіях, тобто за умови обов'язкового виконання нерівності $Q_{iSearch} \le Q_{imax}$) кількість J_{iShL} відібраних результативних методик і сукупностей методик пошуку і-го спеціаліста не буде дорівнювати 0 ($J_{iShL} \ne 0$).

- **Крок А9.4, під час якого кожній j-й методиці та сукупності методик, що під час виконання кроку А9.3 була включена до переліку**

виключно результативних методик (сукупностей методик) пошуку і-го співробітника, мають бути поставлені у відповідність необхідні для реалізації цієї методики (сукупності методик) фінансові $Z_{jiSearch}$ та часові $T_{jiSearch}$ витрати, які визначені в таблиці 6 на етапі виконання складової **А8** первинної фази **А** рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.8).

Як підсумок виконання всіх зазначених кроків, уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\Delta Q_{iSearch}$ кожного і-го спеціаліста, відібрані методики та/або сукупності методик його пошуку та притаманні їм рівні відносної результативності $\Delta R_{jiSearch}$, а також фінансові $Z_{jiSearch}$ та часові $T_{jiSearch}$ витрати можуть бути представлені в узагальненому вигляді, наприклад, у вигляді наведеної нижче таблиці 7.

Таблиця 7

Узагальнені дані щодо відібраних методик та/або сукупностей методик пошуку і-го спеціаліста

Назва посади і-го фахівця	Уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\Delta Q_{iSearch}$ кожного і-го спеціаліста	Назви відібраних методик M_{jiSh} та/або сукупностей методик SM_{jiSh} пошуку і-го спеціаліста	Рівні відносних результативностей $\Delta R_{jiSearch}$, а також фінансових $Z_{jiSearch}$ та часових $T_{jiSearch}$ витрат
Посада 1	$\Delta Q_{1Search}$	M_{11Sh} та/або SM_{11Sh} M_{21Sh} та/або SM_{21Sh} … $M_{J_{1L}1Sh}$ та/або $SM_{J_{1L}1Sh}$	$\Delta R_{11Search}, Z_{11Search}, T_{11Search}$ $\Delta R_{21Search}, Z_{21Search}, T_{21Search}$ … $\Delta R_{J_{1L}1Search}, Z_{J_{1L}1Search}, T_{J_{1L}1Search}$
Посада 2	$\Delta Q_{2Search}$	M_{12Sh} та/або SM_{12Sh} M_{22Sh} та/або SM_{22Sh} … $M_{J_{2L}2Sh}$ та/або $SM_{J_{2L}1Sh}$	$\Delta R_{12Search}, Z_{12Search}, T_{12Search}$ $\Delta R_{22Search}, Z_{22Search}, T_{22Search}$ … $\Delta R_{J_{2L}2Search}, Z_{J_{2L}2Search}, T_{J_{2L}2Search}$
…	…	…	…
Посада $K_{recruit}^{QW} = K$	$\Delta Q_{KSearch}$	M_{1KSh} та/або SM_{1KSh} M_{2KSh} та/або SM_{2KSh} … $M_{J_{KL}KSh}$ та/або $SM_{J_{KL}KSh}$	$\Delta R_{1KSearch}, Z_{1KSearch}, T_{1KSearch}$ $\Delta R_{2KSearch}, Z_{2KSearch}, T_{2KSearch}$ … $\Delta R_{J_{KL}KSearch}, Z_{J_{KL}KSearch}, T_{J_{KL}KSearch}$

Визначені під час аналізу технологічної сутності складової А9 методики M_{jiS} та/або сукупності методик SM_{jiS} пошуку персоналу, які

відповідають очікуваним відносним професійним якостям $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{iSearch}}$ розшукуваних спеціалістів, та притаманні цим методикам $\mathbf{M}_{\mathbf{jiS}}$ та/або сукупностям методик $\mathbf{SM}_{\mathbf{jiS}}$ рівні відносної результативності $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{jiSearch}}$, а також фінансові $\mathbf{Z}_{\mathbf{jiSearch}}$ та часові $\mathbf{T}_{\mathbf{jiSearch}}$ витрати мають лягти в основу розрахунків обґрунтування щодо визначення способів і видів рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.11), а також щодо призначення методик або сукупностей методик пошуку персоналу (див. пп. 2.1.13).

Після закінчення аналізу технологічної сутності складової А9 визначення методик та/або сукупності методик пошуку персоналу далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А10 визначення методик відбору персоналу.

2.1.10. Технологічна сутність складової А10 визначення методик відбору персоналу

Складову А10 визначення методик відбору персоналу слід розглядати як одну з важливих у подальшому практичному втіленні процедур вибирання $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства — замовника персоналу, що, зокрема, має передбачати попереднє віддання переваги одному з підходів оцінювання спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії, що, у свою чергу, вирішальним чином буде впливати на визначення способів і видів рекрутингу персоналу, на формування заявок на пошук і підбір персоналу, а також на призначення та на безпосередню реалізацію методик відбору для підприємства — замовника персоналу визначеної кількості спеціалістів.

Як і вже розглянуті складові А1–А9, складова А10 також умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення й постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців (див. рис. 7). Складова А10, як правило, виконується менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо), але за обов'язкового безпосереднього залучення рекрутерів (внутрішніх чи зовнішніх) або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо визначення потенційної ефективності використання та особливостей реалізації тієї чи іншої методики відбору спеціалістів.

Визначення під час реалізації складової А10 методик відбору фахівців не слід розглядати як остаточне рішення щодо практичного призначення певних методик відбору персоналу. Остаточне затвер-

дження визначених під час виконання складової А10 методик відбору відповідних розшукуваних фахівців, як і раніше розглянутих методик пошуку персоналу, здійснюється під час виконання складової А13 групи АІІ об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу первинної фази рекрутингу персоналу.

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А10 потрібно вважати попередній відбір для подальшого аналізу таких підходів, що дозволять максимально ефективно організувати відбір спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії, необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства — замовника персоналу.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки ретельному відбору ефективних підходів серед усіх можливих в оцінюванні розшукуваного персоналу, тобто серед усіх можливих підходів до відбору співробітників, до яких, як уже було зазначено, зокрема, у п. 1.1 і пп. 2.1.7, слід віднести такі чотири основні методики:

1. Методика 1 загального відбору співробітників (методика ЗВС).

2. Методика 2 глибинного рекомендаційного відбору співробітників (методика ГРВС).

3. Методика 3 глибинного тестового відбору співробітників (методика ГТВС).

4. Методика 4 об'єднаного глибинного відбору співробітників (методика ОГВС).

Саме серед цих чотирьох основних методик, що були ретельно вивчені під час аналізу складової А7 первинної фази А рекрутингу персоналу, відбувається призначення тієї однієї методики відбору робітників, практичне використання якої дозволить компанії-замовнику досягти максимальної ефективності (результативності) рекрутингу кожного окремого спеціаліста.

Методики відбору персоналу, як і раніше розглянуті методики пошуку спеціалістів, мають бути спрямовані на досягнення необхідної ефективності, а тому повинні бути чітко системними (технологічними), що, у першу чергу, потребує визначення значущого показника ефективності процесу оцінювання персоналу.

Як один із таких показників ефективності будь-якої з методик відбору співробітників доцільно використовувати відносну результативність $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ оцінювання персоналу як функцію аргументів вартості $\mathbf{Z}_{\mathbf{Select}}$ і часу $\mathbf{T}_{\mathbf{Select}}$ відбору фахівців та аргументу оцінки сукупності якостей $\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ спеціалістів:

$$\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}} = \mathbf{f}(\mathbf{Z}_{\mathbf{Select}}; \mathbf{T}_{\mathbf{Select}}; \mathbf{Q}_{\mathbf{Select}})$$

де:

$\boldsymbol{Z}_{\mathbf{Select}}$ — фінансові витрати на відбір персоналу, які слід розглядати такими, що є тотожними відповідним елементам множини фінансових витрат (див. вище табл. 6) на відбір робітників із використанням методик ЗВС, ГРВС, ГТВС і ОГВС, тобто $\mathbf{Z}_{\mathbf{Select}} \equiv \{\mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-TI} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-TD}, \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-D1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-D2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-DD}, \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-E2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-ED}, \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-M1I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-M2I} + \mathbf{Z}_{0recr}^{PMSt-MD}\}$;

$\mathbf{T}_{\mathbf{Search}}$ — часові витрати на відбір спеціалістів, які слід розглядати такими, що є тотожними відповідним елементам множини часових витрат (див. вище табл. 7) на відбір фахівців із використанням методик ЗВС, ГРВС, ГТВС і ОГВС, тобто $\mathbf{T}_{\mathbf{Search}} \equiv \{\mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-TS}, \mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-DS}, \mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-ES}, \mathbf{T}_{0recr}^{PMSelect-MS}\}$;

$\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ — оцінка якостей розшукуваного персоналу, що є тотожною відповідним елементам сукупності оцінок особистих, професійних і додаткових якостей знайденого персоналу, тобто $\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}} \equiv \{\mathbf{Q}_{0p}, \mathbf{Q}_{0s}, \mathbf{Q}_{0a}\}$.

При цьому під відносною результативністю $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ відбору кожного окремого фахівця слід розуміти ступінь точності оцінки $\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ якостей цього спеціаліста за час його відбору $\mathbf{T}_{\mathbf{Select}}$, що не перевищує необхідного часу, і при витратах на його оцінювання $\mathbf{Z}_{\mathbf{Select}}$, не більших за заздалегідь встановлені значення. Значення відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ може змінюватися від 0 до 1.

За використання показника відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ під результативною методикою відбору певного спеціаліста слід розуміти таку методику, застосування якої буде забезпечувати досягнення показником відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ таких значень, що будуть перевищувати певний допустимий рівень $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Stlevel}}$ (тобто за умови виконання нерівності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}} \geq \Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Stlevel}}$). Вибір конкретного значення допустимого рівня $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Stlevel}}$ кожне підприємство здійснює індивідуально, на власний розсуд. Переважно на практиці рівень $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Stlevel}}$ обирається в інтервалі значень від 0,7 до 0,9. Під час прийняття одного з конкретних числових значень $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Stlevel}}$ із вказаного інтервалу, наприклад, у разі обрання значення 0,9 під результативною методикою відбору певного фахівця слід розуміти таку методику, застосування якої буде забезпечувати досягнення показником відносної результативності таких значень, що будуть дорівнювати або перевищувати 0,9, тобто за умови виконання нерівності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}} \geq 0{,}9$.

Наведений рівень показника $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}} > 0{,}9$ відповідає практичній ситуації, коли роботодавець після закінчення 6–9 місяців роботи в компанії відібраного і-го фахівця зможе гарантовано підтвердити,

що реальний рівень зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_{ireal}}$ сукупності його якостей буде не менш ніж на 90 % відповідати рівню зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$ (26) якостей цього спеціаліста, що була отримана на етапі відбору цього співробітника (див. пп. 2.1.7, дія $\boldsymbol{a_{\sum}3-4}$), тобто за умови виконання такої нерівності:

$$\frac{\boldsymbol{\Omega_{ireal}}}{\boldsymbol{\Omega_i}} \geq \boldsymbol{0,9}.$$

Звернемо увагу, що результативність методик відбору персоналу, на відміну від результативності методик пошуку спеціалістів (див. пп. 2.1.9), переважно, але також за певними винятками, буде мати прямо пропорційну залежність від рівня професійності розшукуваного спеціаліста — чим вище вимоги до очікуваного рівня професійності розшукуваного спеціаліста, тим, як правило, вище рівень результативності його відбору, і навпаки. Така пряма пропорційна залежність характерна для трьох методик глибинного відбору персоналу — ГРВС, ГТВС і ОГВС. Водночас для методики звичайного відбору персоналу (ЗВС) здебільшого буде характерна зворотно пропорційна залежність результативності відбору робітників від рівня їхньої професійності.

Слід також підкреслити, що результативність методик відбору персоналу, як і методик пошуку фахівців, значною мірою може залежати від багатьох складових, і, у першу чергу, від сегментної та фахової спеціалізації розшукуваних спеціалістів, їхніх посадових категорій, а іноді навіть від національних особливостей відповідного регіону чи країни в цілому.

Для більшої наочності ілюстрація загальної залежності результативності різних методик відбору персоналу від рівня очікуваних професійних якостей цього персоналу може бути представлена у графічному вигляді. Як приклад такої ілюстрації емпірично отриману залежність відносної результативності $\boldsymbol{\Delta R_{Select}}$ пошуку персоналу від відносних професійних якостей $\boldsymbol{\Delta Q_{Select}}$ підібраного спеціаліста для визначених методик пошуку спеціалістів наведено на рисунку 22. При цьому під параметром $\boldsymbol{\Delta Q_{Select}}$, як і під раніше розглянутим параметром $\boldsymbol{\Delta Q_{Search}}$ ($\boldsymbol{\Delta Q_{Select} = \Delta Q_{Search}}$) [див. (27)], слід розуміти ступінь відповідності професійних якостей розшукуваного фахівця $\boldsymbol{Q_{Select}}$ ($\boldsymbol{Q_{Select} = Q_{Search}}$), що необхідні для ефективного виконання ним обов'язків за вакансією, максимально можливому на етапі оцінки ринковому рівню професійних якостей $\boldsymbol{Q_{max}}$ спеціалістів на відповідних вакансіях (за певним фахом).

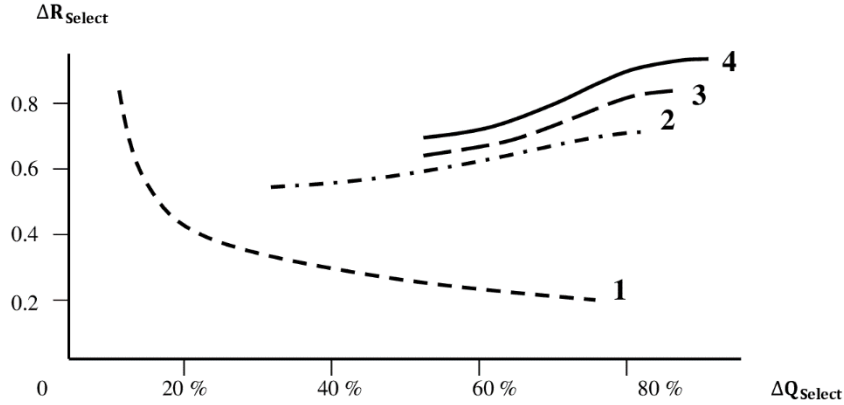


Рис. 22. Емпірична залежність відносної результативності $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ різних методик відбору персоналу від відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ розшукуваного спеціаліста

На рисунку 22 цифрою 1 позначено графік залежності відносної результативності $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ від відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ підібраного спеціаліста з використанням методики ЗВС, цифрою 2 — з використанням методики ГРВС, цифрою 3 — з використанням методики ГТВС, цифрою 4 — з використанням методики ОГВС.

Як випливає з аналізу наведених на рисунку 22 графіків відносної результативності $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ кожної із чотирьох методик відбору фахівців, найбільш ефективними (тобто з показником відносної результативності $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}} > 0{,}7$) методиками відбору висококваліфікованих спеціалістів (тобто з показником відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{Select}} > 70$ %) слід уважати методики об'єднаного глибинного відбору робітників (з максимально високим показником $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ — графік 4), глибинного тестового відбору персоналу (із середньо-високим показником $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ — графік 3) і глибинного рекомендаційного відбору фахівців (з мінімально високим показником $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ — графік 2), а найменш ефективною — методику звичайного відбору персоналу (графік 1). Водночас, як випливає з аналізу даних, наведених у таблиці 6, методики ОГВС, ГТВС і ГРВС є високовитратними (ОГВС — максимально високовитратною, ГТВС — середньо-високовитратною і ГРВС — мінімально високовитратною) як із точки зору фінансових, так і з точки зору часових витрат, а методика ЗВС навпаки — найменш витратною і за фінансовими, і часовими показниками. Для всіх методик відбору фахівців, як і для методик

пошуку спеціалістів, природною є закономірність, що більш результативні (за показником відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$) методики відбору персоналу переважно також є більш витратними фінансово та/або за часом.

На підставі наведеного визначення методик відбору персоналу під час виконання поточної складової А10 слід уважати багатопараметричною задачею, метою якої має бути виділення методики відбору фахівців, яка дозволить досягти допустимої за рівнем відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{Select}}$ відбору необхідного за значенням відносних професійних якостей $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{Select}}$ персоналу за умови прийнятності компанією-замовником фінансових $\mathbf{Z}_{\mathbf{Select}}$ і часових $\mathbf{T}_{\mathbf{Select}}$ витрат, необхідних на повноцінне практичне втілення визначеної методики відбору співробітників. Зрозуміло, що фактичний відбір спеціалістів може відбутися завдяки застосуванню тільки однієї із чотирьох методик відбору персоналу, а не завдяки використанню сукупності методик, як це може відбуватися під час реалізації процедур пошуку робітників.

Рішення зазначеної багатопараметричної задачі на етапі складової А10 відбувається шляхом визначення для кожної j-ї окремої методики відбору кожного і-го спеціаліста відповідних показників $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiSelect}}$, $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{iSelect}}$, $\mathbf{Z}_{\mathbf{jiSelect}}$ та $\mathbf{T}_{\mathbf{jiSelect}}$ з подальшим виділенням серед усіх окремих методик тільки тих, які забезпечують достатній рівень відносної результативності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiSelect}}$, що не буде меншим від установленого компанією допустимого рівня $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiStLevel}}$, тобто за умови виконання нерівності $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiSelect}} \geq \Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiStLevel}}$. Безпосереднє рішення зазначеної багатопараметричної задачі має передбачати реалізацію наступної послідовності чотирьох кроків, які фактично визначають структуру (див. рис. 23) складової А10 із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками всередині складової А10, а також із попередньою А9 і наступною складовою А11.

Більш детально розглянемо кожний із визначених чотирьох кроків складової А10 первинної фази А рекрутингу персоналу.

- **Крок А10.1, під час якого відбувається додаткове уточнення необхідного рівня відносних професійних якостей** $\Delta \mathbf{Q}_{\mathbf{iSelect}}$, що попередньо вже був уточнений як необхідний для і-го фахівця під час визначення методик пошуку персоналу на етапі виконання складової А9 первинної фази А рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.9).

- **Крок А10.2, під час якого для кожної із чотирьох аналізованих методик визначаються рівні відносної результативності** $\Delta \mathbf{R}_{\mathbf{jiSelect}}$ **кожної j-ї окремої методики відбору кожного і-го спеціаліста** згідно з визначеним під час виконання кроку А10.1 рівнем відносних профе-

сійних якостей $\Delta Q_{iSelect}$. Визначення рівнів відносної результативності $\Delta R_{jiSelect}$ відбувається згідно з графіками, наведеними на рисунку 22, а також у разі необхідності й за наявності відповідних емпіричних даних, відповідно до власних графіків компаній роботодавців, подібних до тих, що проілюстровані на рисунку 22.

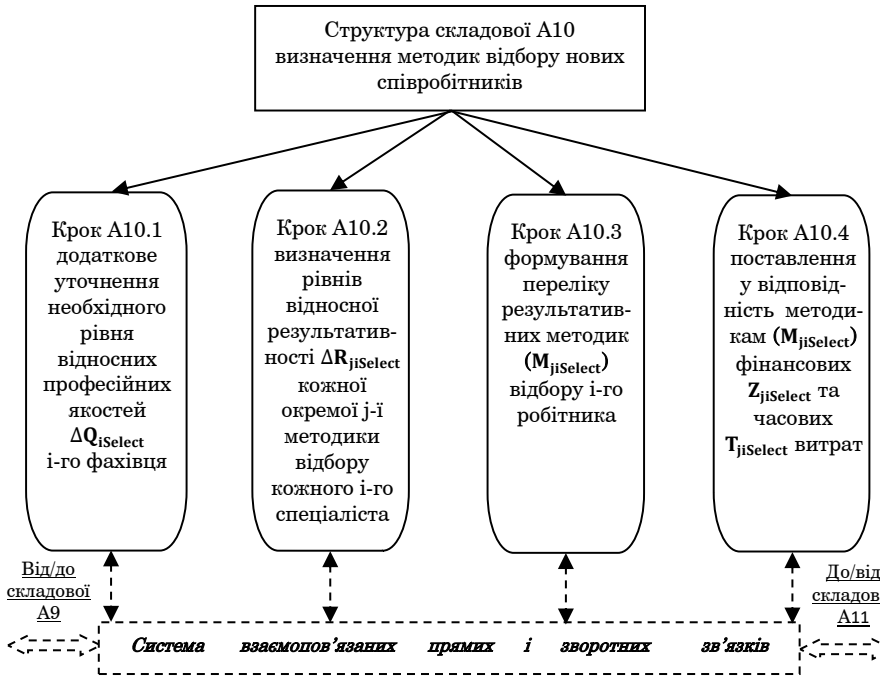


Рис. 23. Структура складової А10 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо визначення методик відбору нових співробітників

- **Крок А10.3, під час якого здійснюється формування переліку виключно результативних методик ($M_{jiSelect}$) відбору і-го робітника** шляхом виділення серед усіх чотирьох аналізованих методик тільки тих, для яких визначений під час виконання кроку А10.2 рівень відносної результативності $\Delta R_{jiSelect}$ буде дорівнювати або перевищувати встановлене компанією допустиме значення $\Delta R_{jiStLevel}$. Позначимо символом J_{iStL} кількість результативних методик відбору і-го робітника. У переважній більшості випадків (коли очікуваний рівень професійних якостей розшукуваного фахівця $Q_{iSelect}$ буде не більшим за ринковий рівень професійних якостей Q_{imax} спеціалістів за певним фахом або на відповідних вакансіях, тобто за умови

обов'язкового виконання нерівності $\mathbf{Q_{iSelect} \leq Q_{imax}}$) кількість $\mathbf{J_{iStL}}$ відібраних результативних методик відбору і-го спеціаліста не буде дорівнювати нулю ($\mathbf{J_{iStL} \neq 0}$).

- **Крок А10.4, під час якого кожній j-й методиці, що під час виконання кроку А9.3 була включена до переліку виключно результативних методик відбору і-го співробітника, мають бути поставлені у відповідність необхідні для реалізації цієї методики фінансові $\mathbf{Z_{jiSelect}}$ та часові $\mathbf{T_{jiSelect}}$ витрати**, які визначені в таблиці 6 на етапі виконання складової А8 первинної фази А рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.8).

Як підсумок виконання всіх зазначених кроків, уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\mathbf{\Delta Q_{iSelect}}$ кожного і-го спеціаліста, виділені методики його відбору та притаманні їм рівні відносної результативності $\mathbf{\Delta R_{jiSelect}}$, а також фінансові $\mathbf{Z_{jiSelect}}$ та часові $\mathbf{T_{jiSelect}}$ витрати можуть бути представлені в узагальненому вигляді, наприклад, у вигляді наведеної нижче таблиці 8.

Таблиця 8

Узагальнені дані щодо відібраних методик відбору і-го спеціаліста

Назва посади і-го фахівця	Уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\mathbf{\Delta Q_{iSelect}}$ кожного і-го спеціаліста	Назви відібраних методик $\mathbf{M_{jiSt}}$ відбору і-го спеціаліста	Рівні відносних результативностей $\mathbf{\Delta R_{jiSelect}}$, а також фінансових $\mathbf{Z_{jiSelect}}$ та часових $\mathbf{T_{jiSelect}}$ витрат
Посада 1	$\mathbf{\Delta Q_{1Select}}$	$\mathbf{M_{11St}}$ $\mathbf{M_{21St}}$ … $\mathbf{M_{J_{1L}1St}}$	$\mathbf{\Delta R_{11Select}, Z_{11Select}, T_{11Select}}$ $\mathbf{\Delta R_{21Select}, Z_{21Select}, T_{21Select}}$ … $\mathbf{\Delta R_{J_{1L}1Search}, Z_{J_{1L}1Search}, T_{J_{1L}1Select}}$
Посада 2	$\mathbf{\Delta Q_{2Select}}$	$\mathbf{M_{12St}}$ $\mathbf{M_{22St}}$ … $\mathbf{M_{J_{2L}2St}}$	$\mathbf{\Delta R_{12Select}, Z_{12Select}, T_{12Select}}$ $\mathbf{\Delta R_{22Select}, Z_{22Select}, T_{22Select}}$ … $\mathbf{\Delta R_{J_{2L}2Select}, Z_{J_{2L}2Select}, T_{J_{2L}2Select}}$
…	…	…	…
Посада $\mathbf{K_{recruit}^{QW} = K}$	$\mathbf{\Delta Q_{KSelect}}$	$\mathbf{M_{1KSt}}$ $\mathbf{M_{2KSt}}$ … $\mathbf{M_{J_{KL}KSt}}$	$\mathbf{\Delta R_{1KSelect}, Z_{1KSelect}, T_{1KSelect}}$ $\mathbf{\Delta R_{2KSelect}, Z_{2KSelect}, T_{2KSelect}}$ … $\mathbf{\Delta R_{J_{KL}KSelect}, Z_{J_{KL}KSelect}, T_{J_{KL}KSelect}}$

Визначені під час аналізу технологічної сутності складової А10 підсумкові дані щодо методик $\mathbf{M_{jiSt}}$ відбору персоналу, які відповідають очікуваним відносним професійним якостям $\Delta\mathbf{Q_{iSelect}}$ розшукуваних спеціалістів, та притаманні цим $\mathbf{M_{jiSt}}$ рівні відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{jiSelect}}$, а також фінансові $\mathbf{Z_{jiSelect}}$ та часові $\mathbf{T_{jiSelect}}$ витрати мають лягти в основу розрахунків обґрунтування щодо призначення способів і видів рекрутингу персоналу, які становлять базис складової А11 первинної фази А рекрутингу спеціалістів, технологічну сутність якої розглянемо далі (див. пп. 2.1.11), а також в основу прийняття рішення щодо призначення методик відбору персоналу (див. пп. 2.1.13).

2.1.11. Технологічна сутність складової А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу

Зрозуміло, що складова А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу є вирішальною в прийнятті рішення щодо практичного застосування загального та/або цільового та/або індивідуального рекрутингу $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ спеціалістів силами внутрішніх та/або зовнішніх рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації $\mathbf{\Theta}$ і які здійснюють пошук та підбір висококваліфікованого персоналу в умовах $\mathbf{V}$.

Як і вже розглянуті складові А1–А10, складова А11 також умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А11 здебільшого виконується також менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо), і, як правило, за безпосереднього залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо особливостей застосування тих чи інших способів і видів рекрутингу розшукуваних спеціалістів.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А11 слід уважати однозначне рішення стосовно використання загального та/або цільового та/або індивідуального рекрутингу $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$ спеціалістів, а також стосовно використання рекрутингу персоналу силами внутрішніх та/або зовнішніх $\mathbf{N^{\Theta V}_{recruit}}$ рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації $\mathbf{\Theta}$ і які здійснюють пошук та підбір висококваліфікованого персоналу в умовах $\mathbf{V}$.

Досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок ретельного порівняльного аналізу загальних, наведених у таблиці 6, показників

витрат (ресурсів) $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$, необхідних на реалізацію відповідних способів і видів рекрутингу персоналу, та відповідних допустимих витрат компанії-замовника на здійснення пошуку та підбору спеціалістів за умови суворого дотримання раніше визначених у п. 1.4 об'єднаних фінансово-економічних вимог щодо рекрутингу персоналу, тобто за обов'язкового дотримання компанією-замовником першої і другої граничних передумов рекрутингу персоналу та фінансово-економічних вимог 1 і 2 пошуку та підбору спеціалістів.

Структурно складова А11, як правило, являє собою послідовність таких шести кроків (див. нижче рис. 24) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

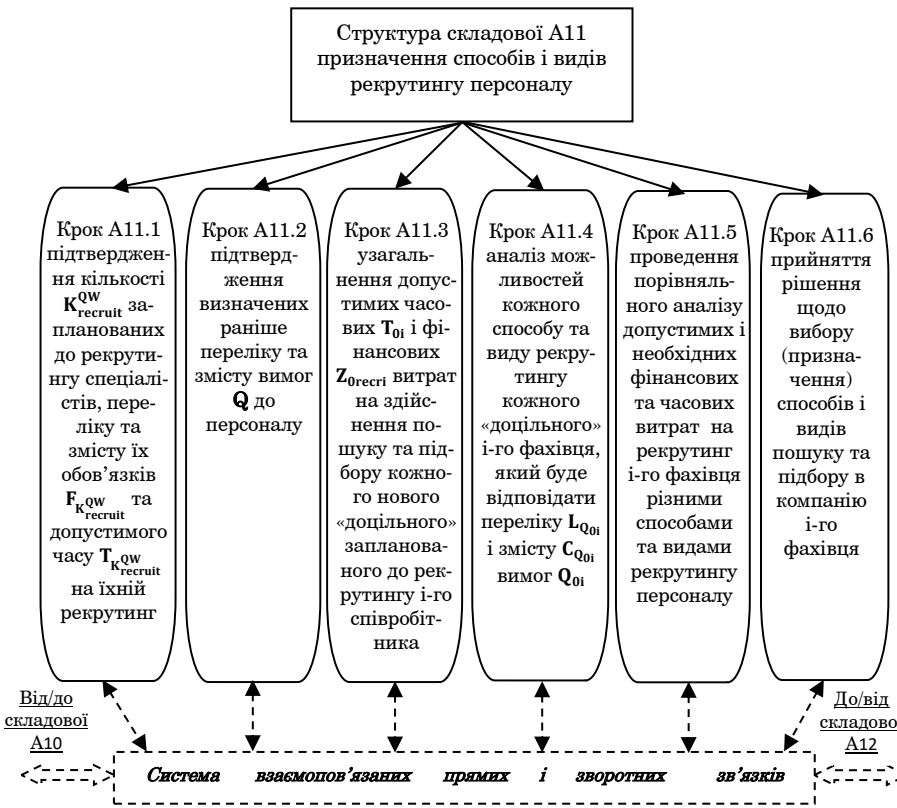


Рис. 24. Структура складової А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених

шести кроків складової А10 призначення способів і видів рекрутингу персоналу.

- **Крок А11.1 підтвердження визначеної раніше кількості $K^{QW}_{recruit}$ запланованих («доцільних» — див. кроки А1.5 та А1.6 пп. 2.1.1) до рекрутингу спеціалістів, переліку та змісту їхніх обов'язків $F_{K^{QW}_{recruit}}$ та допустимого часу $T_{K^{QW}_{recruit}}$ на їх пошук та підбір**, під час якого фактично ще раз підтверджуються рішення й висновки, що були досягнуті під час виконання складової А1 фази пошуку персоналу, а саме:

- підтвердження переліку назв посадових функцій і завдань F_{0i} для кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника;
- підтвердження загальних витрат Z_{0i} на утримання кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника та виконання ним відповідних посадових функцій і завдань F_{0i} в компанії в певний період часу;
- підтвердження очікуваних загальних доходів D_{0i}, які мають бути отримані підприємством завдяки діяльності кожного нового запланованого до рекрутингу і-го співробітника в компанії в певний період часу;
- підтвердження попереднього визначеного ступеня рентабельності ΔP_{0i} прийняття на роботу кожного нового запланованого до рекрутингу і-го спеціаліста;
- визначення допустимого часу T_{0i} на рекрутинг і-го спеціаліста.

- **Крок А11.2 підтвердження визначених раніше переліку та змісту вимог Q до персоналу**, під час якого фактично ще раз підтверджуються рішення та висновки, що були досягнуті під час виконання складової А2 фази пошуку персоналу, а саме:

- підтвердження загального переліку $L_{Q_{0i}}$ вимог Q_{0i} до і-го запланованого до рекрутингу фахівця;
- підтвердження змісту $C_{Q_{0i}}$ вимог Q_{0i} до і-го запланованого до рекрутингу фахівця.

- **Крок А11.3 узагальнення допустимих часових T_{0i} і фінансових Z_{0recri} витрат на здійснення пошуку та підбору кожного нового «доцільного» запланованого до рекрутингу і-го співробітника**, під час якого мають бути зафіксовані доцільні фінансові та часові витрати на рекрутинг відповідних робітників (згідно з фінансово-економічною вимогою 2 рекрутингу персоналу — див. п. 1.4) за умови отримання компанією нового персоналу з необхідним рівнем їхніх особистих професійних показників (згідно з фінансово-економічною вимогою 1 рекрутингу персоналу — див. п. 1.4), які сукупно гаран-

тують максимізацію результативності діяльності компанії.

Як було зазначено під час аналізу кроку А1.6 технологічної сутності складової А1 первинної фази А рекрутингу персоналу (пп. 2.1.1), допустимі часові витрати $\mathbf{T_{0i}}$ на практичний рекрутинг і-го спеціаліста переважно можуть дорівнювати від 1–5 днів (за максимального рівня терміновості) до 1–6 тижнів (за звичайного рівня терміновості), але за певних обставин можуть досягати й відчутно більших значень.

У свою чергу допустимі фінансові витрати $\mathbf{Z_{0recri}}$ на реалізацію рекрутингу і-го робітника слід визначати відповідно до розглянутих раніше (див. п. 1.4) підходів із формування першої (19) і другої (20) граничних передумов рекрутингу відповідного «дохідного» та/або «недохідного» персоналу. Виходячи із зазначених підходів, слід прийняти такі приведені граничні передумови рекрутингу персоналу:

- **Перша приведена гранична передумова рекрутингу персоналу**, а саме: розширення кількості фахівців компанії завдяки прийняттю на роботу додаткового «дохідного» спеціаліста, зокрема спеціаліста з продажу товарів (послуг) клієнтам, слід уважати фінансово виправданим у визначений період часу (місяць, квартал, півріччя, рік тощо) тільки в разі, якщо дохід підприємства від діяльності цього нового рекрутованого спеціаліста, зменшений на прямі фінансові витрати та непрямі фінансові втрати на утримання й забезпечення його діяльності в компанії, буде більшим, ніж фінансові витрати на його рекрутинг, тобто в разі виконання такої нерівності, подібної до нерівності (19):

$$\mathbf{Z^D_{0recri}} < \mathbf{S_{0i}} * б_{\mathbf{0i}} * \mathbf{K_{0i}} - \sum_{\mathbf{g^D=1}}^{\mathbf{G^D}} \mathbf{Z^D_{0i,g^D}} - \frac{\mathbf{S_0} * б_{\mathbf{0}} * \Delta \mathbf{T^D_{0m}}}{\Delta \mathbf{t^D_0}}, \qquad (28)$$

де:

$\mathbf{Z^D_{0recri}}$ — фінансові витрати підприємства на здійснення пошуку та підбору відповідного і-го «дохідного» спеціаліста;

$\mathbf{S_{0i}}$ — середня вартість товару (послуг), що планується до продажу і-м новим «дохідним» спеціалістом одному клієнту;

$\mathbf{S_0}$ — середня вартість товару (послуг), що продається «дохідними» спеціалістами компанії одному клієнту;

$б_{\mathbf{0i}}$ — запланований середній коефіцієнт успішного продажу товарів (послуг) клієнтам і-м новим «дохідним» спеціалістом;

$б_{\mathbf{0}}$ — середній коефіцієнт успішного продажу товарів (послуг) клієнтам «дохідними» спеціалістами компанії;

$\mathbf{K_{0i}}$ — середня сумарна кількість клієнтів, яким планують здійснюватися продажі товарів (послуг) і-м новим «дохідним» спеціалістом;

$\mathbf{Z^D_{0i,g^D}}$ — прямі заплановані середні $\mathbf{g^D}$-ті витрати на утримання і-го нового «дохідного» спеціаліста та на виконання ним відповідних функцій у компанії;

$\mathbf{g^D} = 1, 2, \ldots, \mathbf{G^D}$ — номер відповідної $\mathbf{g^D}$-ї витрати (17) на утримання і-го нового «дохідного» спеціаліста та на виконання ним відповідних функцій у компанії;

$\frac{\mathbf{S_0 * б_0 * \Delta T^D_{0m}}}{\mathbf{\Delta t^D_0}}$ — непрямі заплановані витрати на управління і-го нового «дохідного» спеціаліста силами інших «дохідних» спеціалістів компанії;

$\mathbf{\Delta t^D_0}$ — середній час на здійснення продажів товарів (послуг) одному клієнту іншими «дохідними» спеціалістами компанії, які плануються бути залученими до управління нового і-го «дохідного» спеціаліста;

$\mathbf{\Delta T^D_{0m}}$ — сумарний робочий час, протягом якого відповідні інші «дохідні» спеціалісти плануються бути залученими до управління нового і-го «дохідного» спеціаліста й тому не будуть здійснювати виконання функцій, які напряму відповідають за збільшення доходу компанії.

- **Друга приведена гранична передумова рекрутингу персоналу**, а саме: розширення кількості фахівців компанії завдяки прийняттю на роботу додаткового «недохідного» спеціаліста (наприклад, ведення обліку витрат компанії), слід уважати фінансово виправданим у визначений період часу (місяць, квартал, півріччя, рік тощо) тільки в разі, якщо додатковий дохід [який буде отриманий «дохідними» спеціалістами компанії, що виникає від збільшення часу продажу цими «дохідними» співробітниками товарів (послуг) клієнтам за рахунок передання ними частини функцій, які напряму не відповідають за збільшення доходу компанії, на виконання новому «недохідному» фахівцю] зменшений на прямі фінансові витрати на утримання й забезпечення діяльності нового «недохідного» робітника в компанії буде більшим, ніж фінансові витрати на його рекрутинг, тобто в разі виконання такої нерівності, подібної до нерівності (20):

$$\mathbf{Z^{ND}_{0recri}} < \frac{\mathbf{S_0 * б_0 * \Delta T^{ND}_{0m}}}{\mathbf{\Delta t^{ND}_0}} - \sum_{\mathbf{g^{ND}=1}}^{\mathbf{G^{ND}}} \mathbf{Z^{ND}_{0i,g^{ND}}}, \quad (29)$$

де:

$\mathbf{Z^{ND}_{0recri}}$ — фінансові витрати підприємства на здійснення пошуку та підбору відповідного і-го «недохідного» спеціаліста;

$\mathbf{Z^{ND}_{0i,g^{ND}}}$ — прямі заплановані середні $\mathbf{g^{ND}}$-ті витрати на утримання і-го нового «недохідного» спеціаліста та на виконання ним відповідних функцій у компанії;

$\mathbf{g^{ND}} = 1, 2, \ldots, \mathbf{G^{ND}}$ — номер відповідної $\mathbf{g^{ND}}$-ї витрати (18)

на утримання і-го нового «недохідного» спеціаліста та на виконання ним відповідних функцій у компанії;

$\frac{S_0 * б_0 * \Delta T_{0m}^{ND}}{\Delta t_0^{ND}}$ — додатковий дохід, який буде отриманий «дохідними» спеціалістами компанії, що виникає від збільшення часу продажу цими «дохідними» співробітниками товарів (послуг) клієнтам за рахунок передання ними частини «недохідних» функцій на виконання новому «недохідному» фахівцю;

Δt_0^{ND} — середній час на здійснення продажів товарів (послуг) одному клієнту іншими «дохідними» спеціалістами компанії, які звільняються від виконання ними частини «недохідних» функцій, за рахунок передання цих функцій новому «недохідному» фахівцю;

ΔT_{0m}^{ND} — сумарний додатковий робочий час, протягом якого відповідні інші «дохідні» спеціалісти плануються бути залученими до виконання ними «дохідних» функцій за рахунок передання частини «недохідних» функцій новому «недохідному» фахівцю.

При цьому звернемо особливу увагу, що відповідно до першої та другої приведених граничних передумов рекрутингу персоналу визначення фінансових витрат Z_{0recri}^{D} і Z_{0recri}^{ND} компанії на здійснення рекрутингу певних «дохідних» і «недохідних» спеціалістів здійснюється згідно з підтвердженими раніше (див. крок А11.2) переліком і змістом вимог до персоналу, які в наведених нерівностях (28) і (29) характеризуються, зокрема, такими професійними показниками: $S_{0i}, б_{0i}, K_{0i}, Z_{0i,g^D}^{D}$ (для «дохідних» фахівців) і $\Delta T_{0m}^{ND}, Z_{0i,g^{ND}}^{ND}$ (для «недохідних» фахівців). Прийняттям до уваги зазначених професійних показників під час визначення фінансових витрат Z_{0recri}^{D} і Z_{0recri}^{ND} фактично враховується раніше визначена в п. 1.4 фінансово-економічна вимога 1 рекрутингу персоналу щодо наявності в кожного з розшукуваних фахівців максимально достатнього рівня відповідних професійних показників, які гарантують максимізацію результативності діяльності підприємства.

Одночасно підкреслимо, що наведені нерівності (28) і (29) щодо визначення гранично допустимих (доцільних) фінансових витрат Z_{0recri} на рекрутинг відповідного і-го спеціаліста не мають розглядатись як абсолютно універсальні для всіх без винятку організацій. Наведені нерівності (28) і (29) мають на меті підкреслити загальний підхід до обґрунтування допустимих фінансових витрат на здійснення пошуку та підбору фахівців. Практичне ж застосування зазначеного підходу буде здебільшого суто індивідуальним для кожного окремого підприємства. Змістовне практичне втілення зазначеного підходу залежатиме від комплексу багатьох складових, зок-

рема від сегментних і фахових спеціалізацій розшукуваних фахівців, від їхніх посадових категорій та обов'язків, від структур компаній роботодавців, а інколи навіть від сезонних і національних особливостей того чи іншого бізнесу.

Але в будь-яких випадках для будь-яких компанії, сфер бізнесу, країн перебування тощо незмінним повинне залишатися головне — обов'язкове суворе обґрунтування допустимих часових і фінансових витрат на пошук і підбір відповідного персоналу.

Як підсумок, визначені на кроці А11.3 узагальнені допустимі часові $\mathbf{T_{0i}}$ і фінансові $\mathbf{Z_{0recri}}$ витрати на здійснення рекрутингу кожного нового «доцільного» і-го співробітника, а також підтверджені на кроці А11.2 загальний перелік $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і зміст $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до кожного і-го фахівця можуть бути представлені в узагальненому вигляді, наприклад, у вигляді наведеної нижче таблиці 9.

Таблиця 9

Узагальнені допустимі часові та фінансові витрати на здійснення рекрутингу і-го фахівця та загальний перелік і зміст вимог до кожного розшукуваного і-го спеціаліста

Назва посади і-го фахівця	Підтверджений загальний перелік $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і зміст $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до кожного і-го фахівця	Допустимі часові $\mathbf{T_{0i}}$ витрати на здійснення рекрутингу і-го співробітника	Допустимі фінансові $\mathbf{Z_{0recri}}$ витрати на здійснення рекрутингу і-го робітника
Посада 1	$\mathbf{Q_{01}}$ $\{\mathbf{L_{Q_{01}}}, \mathbf{C_{Q_{01}}}\}$	$\mathbf{T_{01}}$	$\mathbf{Z_{0recr1}}$
Посада 2	$\mathbf{Q_{02}}$ $\{\mathbf{L_{Q_{02}}}, \mathbf{C_{Q_{02}}}\}$	$\mathbf{T_{02}}$	$\mathbf{Z_{0recr2}}$
…	…	…	…
Посада $\mathbf{K^{QW}_{recruit}}$	$\mathbf{Q_{0K^{QW}_{recruit}}}$ $\{\mathbf{L_{Q_{0K^{QW}_{recruit}}}}, \mathbf{C_{Q_{0K^{QW}_{recruit}}}}\}$	$\mathbf{T_{0K^{QW}_{recruit}}}$	$\mathbf{Z_{0recrK^{QW}_{recruit}}}$

- **Крок А11.4 аналіз можливостей кожного зі способів і видів пошуку та підбору персоналу в рекрутингу кожного «доцільного» і-го співробітника, який буде відповідати підтвердженому загальному переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ вимог $\mathbf{Q_{0i}}$.** Під час зазначеного кроку мають бути виділені ті «допустимі» види й ті «допустимі» способи пошуку та підбору персоналу, які за визначений на попередньому кроці А11.3 допустимий час $\mathbf{T_{0i}}$ зможуть, у певному розумінні, гарантувати успішний рекрутинг до компанії-замовника нового і-го

фахівця з необхідним рівнем його професійності, який відповідатиме визначеним вимогам компанії $\mathbf{Q_{0i}}\ \{\mathbf{L_{Q_{0i}}}, \mathbf{C_{Q_{0i}}}\}$. Тобто до відібраних («допустимих») для подальшого використання способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста мають бути зараховані ті способи й види пошуку та підбору персоналу, які можуть забезпечувати виконання такої тотожності:

$$\mathbf{Q_{0i}} \equiv \mathbf{Q_i}\{\mathbf{Q_{0recri}^{PMRecr}}, \mathbf{Q_{0recri}^{PMStaff}}\}, \qquad (30)$$

де:

$\mathbf{Q_{0i}}$ — підтверджені (очікувані) вимоги до кожного і-го фахівця в частині переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ цих вимог;

$\mathbf{Q_i}\{\mathbf{Q_{0recri}^{PMRecr}}, \mathbf{Q_{0recri}^{PMStaff}}\}$ — множина $\mathbf{Q_i}$ професійних якостей $\mathbf{Q_{0recri}^{PMRecr}}$ і $\mathbf{Q_{0recri}^{PMStaff}}$, що очікуються від і-го спеціаліста під час реалізації відповідних способів і видів рекрутингу цього спеціаліста.

Усі відібрані способи та види рекрутингу робітників, які відповідають умовам тотожності (30), повинні бути зараховані до початкової множини $\{\mathbf{Recr}, \mathbf{Staff}\}_{\mathbf{Q_i}}$ (або спрощено до множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$) «допустимих» способів і видів пошуку та підбору і-го фахівця. На підставі раніше проведеного аналізу (див. п. 1.1) можна стверджувати, що множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ може потенційно містити не більше п'яти членів: три члени $\mathbf{R}$ (тобто три способи рекрутингу персоналу: способи ЗРП, ЦРП і ПРП — загального, цільового та персонального рекрутингу персоналу) і два члени $\mathbf{S}$ (тобто два види рекрутингу спеціалістів: види РВР і РЗР — рекрутинг силами внутрішніх і зовнішніх рекрутерів), тобто $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}} = \{\mathbf{3, 2}\} = \mathbf{max}$. Водночас, за результатами взаємного порівняльного аналізу допустимих і потрібних фінансових і часових витрат на предмет їхньої відповідності умовам тотожності (30), множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ може не набути жодного члена $\mathbf{R}$ та $\mathbf{S}$, а тому вважатися порожньою множиною, тобто $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}} = \{\mathbf{0, 0}\} = \mathbf{min} = \emptyset$. Безумовно, така «порожня» ситуація може виникати, коли потрібні вимоги $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го спеціаліста настільки високі, що використання жодного способу та виду пошуку й підбору персоналу не може, навіть в найбільш мінімальному сенсі, гарантувати успішний рекрутинг фахівця, який би відповідав визначеним вимогам $\mathbf{Q_{0i}}\ \{\mathbf{L_{Q_{0i}}}, \mathbf{C_{Q_{0i}}}\}$ компанії — замовника персоналу. Безумовно, зазначена «порожня» ситуація є скоріше гіпотетичною й навіть практично неможливою, ніж реальною, і тому не є доцільною для практичного врахування. Крім того, одночасно звернемо увагу, що множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ за будь-яких результатів аналізу не може вважатися напівпорожньою за її елементами $\mathbf{R}$ або $\mathbf{S}$, тобто $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}} \neq \{\mathbf{R=0,\ S\neq 0}\}$, також як $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}} \neq \{\mathbf{R\neq 0,\ S=0}\}$. Неможливість напівпорожності множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ за елементами $\mathbf{R}$ або $\mathbf{S}$ пояснюється тісною взаємо-

пов'язаністю способів і видів рекрутингу персоналу — тобто неможливо призначити спосіб пошуку та підбору персоналу, не призначивши вид рекрутингу цього персоналу, і навпаки. Обираючи спосіб рекрутингу персоналу (загальний, цільовий або персональний), компанія так чи інакше змушена буде обирати вид пошуку та підбору цього персоналу силами внутрішніх або зовнішніх рекрутерів, які будуть впроваджувати обраний спосіб рекрутингу спеціалістів. Водночас, обираючи вид пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх або зовнішніх рекрутерів, обраними рекрутерами обов'язково буде обиратися один із трьох можливих способів пошуку та підбору фахівців — ЗРП, ЦРП або ПРП. Тобто — неможливо призначити спосіб рекрутингу, не призначивши його вид, так само як неможливо обрати вид рекрутингу, не обравши спосіб пошуку та підбору робітників.

Виходячи з наведеного, за результатами порівняльного аналізу очікуваних вимог до і-го розшукуваного фахівця та його фактичних професійних характеристик на предмет їх відповідності умовам тотожності (30) до початкової множини $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ можуть бути включені один, два або три способи рекрутингу персоналу та одночасно — один або два види рекрутингу спеціалістів. Тобто початкова множина $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ потенційно може приймати одне із шести значень: $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}=\{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$. При цьому під $\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$, $\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ і $\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ слід розуміти включення до початкової множини $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ відповідно 1, 2 або 3 способів рекрутингу персоналу з визначених раніше способів ЗРП, ЦРП або ПРП пошуку та підбору персоналу. У свою чергу, під $\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}$ і $\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}$ слід розуміти включення до початкової множини $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ відповідно одного або двох видів рекрутингу персоналу з визначених раніше видів РВР або РЗР пошуку та підбору персоналу.

У переважній більшості практичних випадків результативність рекрутингу за ознакою можливості досягнення в підібраних фахівців очікуваних професійних характеристик буде залежати від способів і видів пошуку та підбору персоналу не напряму, а опосередковано — через методики пошуку спеціалістів (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ, див. п. 1.1), які безпосередньо використовуються під час реалізації відповідних способів і видів рекрутингу фахівців. Зрозуміло, що реалізувати будь-який спосіб або вид рекрутингу персоналу, не залучаючи до використання ту чи іншу методику пошуку спеціалістів, неможливо апріорі. Детальний аналіз залежності результативності рекрутингу спеціалістів від

існуючих методик пошуку фахівців було розглянуто раніше в пп. 2.1.9. Водночас під час обґрунтування вибору відповідного способу та виду рекрутингу персоналу за ознакою досягнення необхідного рівня професійності розшукуваних фахівців зазвичай використовують певні апостеріорно отримані закономірності (правила). Ці апостеріорні правила встановлюють певну залежність обрання того чи іншого способу або виду рекрутингу робітників залежно від очікуваного згідно з ринковим виміром рівня професійності (підтвердженими вимогами компанії до) розшукуваного персоналу, а саме:

- правило підбору спеціалістів початкового або середнього ринкового рівня професійності передбачає здійснення пошуку та підбору фахівців із використанням загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП) силами внутрішніх рекрутерів (вид РВР);

- правило підбору робітників високого рівня ринкової професійності передбачає проведення рекрутингу спеціалістів із використанням цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП) силами внутрішніх або зовнішніх рекрутерів (види РВР або РЗР);

- правило підбору фахівців найвищого рівня ринкової професійності передбачає реалізацію рекрутингу персоналу з використанням цільового або персонального рекрутингу спеціалістів (спосіб ЦРП або ПРП) силами зовнішніх рекрутерів (вид РЗР).

При цьому під початковим і середнім ринковими рівнями професійності будемо мати на увазі найменший і вище найменшого (середній) рівні професійності, які відповідно притаманні приблизно 7–20 % та 60–80 % спеціалістів з усієї присутньої на відповідному фаховому ринку робочої сили. Одночасно під вищим і найвищим ринковими рівнями професійності будемо розуміти високий і вище високого (найвищий) рівні професійності, що характерні відповідно 10–15 % та 3–5 % фахівців певної спеціалізації на конкретному ринку праці.

Наведені правила є найбільш поширеними в практиці рекрутингу фахівців, але при цьому зазначені правила не можуть уважатися абсолютно універсальними для всіх без винятку підприємств — кожна компанія, безумовно, може використовувати інші правила, які є більш валідними на відповідному сегменті ринку для певної професійної спеціалізації з урахуванням важливих національних особливостей здійснення діяльності тощо.

На підставі зазначеного, справедливо стверджувати, що початкова множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{Q_i}$ на практиці, як правило, може приймати тільки одне з трьох значень: $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{Q_i} = \{1, 1\}$ — під час рекрутингу спеціалістів початкового та середнього ринкового рівня професійності, $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{Q_i} = \{1, 2\}$ — під час рекрутингу спеціалістів високого

ринкового рівня професійності або $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}} = \{2, 1\}$ — під час рекрутингу спеціалістів найвищого ринкового рівня професійності.

Доцільно підкреслити, що початкова множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$ у будь-якому прояві одного з її шести потенційно можливих значень не повинна розглядатись як прояв остаточного рішення компанії щодо вибору потрібних способів і видів рекрутингу персоналу за ознакою професійних вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ до і-го спеціаліста. Ще раз наголосимо, що призначення способів і видів рекрутингу персоналу, яке передбачається технологічною сутністю структурної складової А11, являє собою послідовність шести кроків із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків. Така щільна система прямих і зворотних зв'язків передбачає можливість перегляду отриманих результатів на тому чи іншому поточному кроці складової А11 за рахунок уточнення рішень, початково прийнятих на попередніх кроках. При цьому перегляд отриманого на поточному кроці А11.4 конкретного значення початкової множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$, а відповідно перегляд прийнятого початкового рішення щодо обраних способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста за ознакою його рівня професійності доцільно здійснювати, не відразу повертаючись до попереднього кроку А11.3, а тільки після виконання двох наступних кроків, у тому числі кроку А11.5 — проведення порівняльного аналізу допустимих фінансових і часових витрат на здійснення рекрутингу кожного співробітника та необхідних фінансових і часових витрат на пошук і підбір цих фахівців різними способами та видами рекрутингу персоналу.

- **Крок А11.5 проведення порівняльного аналізу допустимих фінансових $\mathbf{Z_{0recri}}$ і часових $\mathbf{T_{0i}}$ витрат на здійснення рекрутингу кожного «доцільного» запланованого до рекрутингу і-го співробітника та необхідних фінансових і часових витрат $\mathbf{ZT_i}$ на пошук і підбір цих фахівців різними способами та видами рекрутингу персоналу.** Під час зазначеного кроку мають бути виділені ті «допустимі» види й ті «допустимі» способи пошуку та підбору персоналу, фінансові та часові витрати $\mathbf{ZT_i}$ (тобто $\mathbf{Z_i}$ і $\mathbf{T_i}$) на реалізацію яких повністю відповідають (не перевищують) «допустимим» фінансовим $\mathbf{Z_{0recri}}$ і часовим $\mathbf{T_{0i}}$ вимогам компанії на проведення рекрутингу відповідних розшукуваних фахівців, безумовно, за обов'язкової умови, що кожним із відібраних способів і видів рекрутингу персоналу буде забезпечений пошук і підбір тих фахівців, які будуть повністю відповідати вимогам $\mathbf{Q_{0i}}$ до кожного і-го фахівця в частині переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ цих вимог, що було детально проаналізовано на попередньому кроці А11.4.

Зрозуміло, що проведення зазначеного порівняльного аналізу

має здійснюватися шляхом зіставлення допустимих фінансових $\mathbf{Z_{0recri}}$ і часових $\mathbf{T_{0i}}$ витрат із фінансовими $\mathbf{Z_i}$ та часовими $\mathbf{T_i}$ витратами, необхідними на реалізацію тільки тих способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста, які вже були відібрані на попередньому кроці А11.4 за ознакою досягнення необхідного рівня професійності.

Виділення «допустимих» способів і видів рекрутингу персоналу за ознакою фінансових і часових витрат здійснюється шляхом зіставлення необхідних (потрібних) і допустимих показників фінансових і часових витрат, наведених у таблицях 6 і 9 відповідно. При цьому до відібраних (тобто «допустимих») способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста мають бути зараховані тільки ті способи й види пошуку та підбору персоналу, які для своєї реалізації потребують фінансових і часових витрат, що відповідають умовам одночасно трьох складових наступної системи двох нерівностей та однієї тотожності:

$$\begin{cases} \mathbf{Z_{0recri}} \le \mathbf{Z_i}\{\mathbf{Z_{0recri}^{PMRecr}}, \mathbf{Z_{0recri}^{PMStaff}}\} \\ \mathbf{T_{0i}} \le \mathbf{T_i}\{\mathbf{T_{0recr}^{PMRecr}}, \mathbf{T_{0recri}^{PMStaff}}\} \\ \mathbf{Q_{0i}} \equiv \mathbf{Q_i}\{\mathbf{Q_{0recri}^{PMRecr}}, \mathbf{Q_{0recri}^{PMStaff}}\} \end{cases}, \qquad (31)$$

де:

$\mathbf{Z_{0recri}}$ — допустимі фінансові витрати на проведення рекрутингу і-го спеціаліста;

$\mathbf{T_{0i}}$ — допустимі часові витрати на проведення рекрутингу і-го спеціаліста;

$\mathbf{Z_i}\{\mathbf{Z_{0recri}^{PMRecr}}, \mathbf{Z_{0recri}^{PMStaff}}\}$ — множина $\mathbf{Z_i}$ потрібних фінансових витрат $\mathbf{Z_{0recri}^{PMRecr}}$ і $\mathbf{Z_{0recri}^{PMStaff}}$ на реалізацію відповідних способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста;

$\mathbf{T_i}\{\mathbf{T_{0recr}^{PMRecr}}, \mathbf{T_{0recri}^{PMStaff}}\}$ — множина $\mathbf{T_i}$ потрібних часових витрат $\mathbf{T_{0recri}^{PMRecr}}$ і $\mathbf{T_{0recri}^{PMStaff}}$ на реалізацію відповідних способів і видів рекрутингу і-го спеціаліста.

Усі відібрані способи та види рекрутингу робітників, які відповідають умовам системи нерівностей і тотожності (31), повинні бути зараховані до вторинної множини — множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ «допустимих» способів і видів пошуку та підбору і-го спеціаліста.

Як і раніше розглянута початкова множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{Q_i}}$, вторинна множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ може потенційно містити також не більше п'яти членів, тобто $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{3, 2}\} = \mathbf{max}$. Водночас за результатами порівняльного аналізу допустимих і потрібних фінансових і часових витрат на предмет їхньої відповідності умовам системи нерівностей (31) множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ може не набути жодного члена $\mathbf{R}$ та $\mathbf{S}$, а тому вважатися порожньою множиною, тобто $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{0, 0}\} = \mathbf{min} = \emptyset$.

Безумовно, така ситуація може виникати, коли потрібні фінансові $\mathbf{Z_i}$ та/або часові $\mathbf{T_i}$ витрати на впровадження того чи іншого способу та виду рекрутингу і-го фахівця будуть перевищувати попередньо визначені компанією допустимі фінансові $\mathbf{Z_{0recri}}$ та/або часові $\mathbf{T_{0i}}$ витрати на його пошук і підбір. При цьому звернемо увагу, що вторинна множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$, так само як і початкова множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{Q_i}}$, за будь-яких результатів порівняльного аналізу не може вважатися напівпорожньою за її елементами $\mathbf{R}$ або $\mathbf{S}$, тобто $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} \neq \{\mathbf{R=0, S\neq 0}\}$, так само як $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} \neq \{\mathbf{R\neq 0, S=0}\}$.

Виходячи з наведеного, за результатами порівняльного аналізу допустимих і потрібних фінансових і часових витрат на предмет їх відповідності умовам системи нерівностей і тотожності (31) до вторинної множини $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ можуть бути включені один, два або три способи рекрутингу персоналу, одночасно — один або два види рекрутингу спеціалістів, або одночасно не включений жодний спосіб та жодний вид пошуку та підбору фахівців. Тобто вторинна множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ може приймати одне із семи значень: $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$. При цьому під $\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$, $\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$, $\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ і $\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ слід розуміти включення до вторинної множини $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ відповідно жодного, одного, двох або трьох способів рекрутингу персоналу з визначених раніше способів ЗРП, ЦРП або ПРП пошуку та підбору персоналу. У свою чергу, під $\mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}$, $\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}$ і $\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}$ слід розуміти включення до вторинної множини $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ відповідно жодного, одного або двох видів рекрутингу персоналу з визначених раніше видів РВР або РЗР пошуку та підбору персоналу.

Також підкреслимо, що вторинна множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$, як і початкова множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{Q_i}}$, у будь-якому прояві одного з її семи можливих значень не повинна розглядатись як прояв остаточного рішення компанії щодо вибору потрібних способів і видів рекрутингу персоналу. Навіть якщо вторинна множина $\{\mathbf{R, S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ буде приймати значення порожньої множини $\mathbf{\emptyset}$, це не буде остаточно означати, що компанії зрештою не вдасться обрати хоча б один із способів і хоча би один із видів пошуку та підбору фахівців, які відповідали б умовам виконання системи нерівностей (31). Слід ще раз наголосити, що призначення способів і видів рекрутингу персоналу, яке передбачається технологічною сутністю структурної складової А11, являє собою послідовність шести кроків із щільною системою взаємо-

пов'язаних прямих і зворотних зв'язків. Як уже було зазначено, така щільна система прямих і зворотних зв'язків передбачає можливість перегляду отриманих результатів на тому чи іншому кроці складової A11 за рахунок уточнення рішень, початково прийнятих на попередніх кроках.

Остаточне рішення компанії стосовно вибору для подальшої реалізації відповідних способів і видів рекрутингу і-го фахівця приймається на останньому кроці A11.6 структурної складової A11 технології пошуку персоналу, але в тісній взаємодії з попередніми кроками A11.1–A11.5 через систему міжкрокових зворотних зв'язків, що передбачає можливість у разі потреби перегляду попередніх рішень прийнятих на відповідних кроках складової A11.

- **Крок A11.6 прийняття рішення щодо вибору (призначення) способів і видів пошуку та підбору в компанію роботодавця і-го співробітника.** Під час зазначеного кроку мають бути остаточно визначені спосіб (або способи) та вид (або види), які будуть практично застосовані компанією для рекрутингу і-го спеціаліста. Прийняття зазначеного рішення потенційно може здійснюватися за одним із трьох сценаріїв — A, B або C, сутність яких буде зумовлюватися фактичним (одним із семи можливих) значенням вторинної множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$, яке мало бути визначеним на попередньому кроці A11.5. Стисло опишемо кожний із названих сценаріїв A, B і C.

A. **Сценарій A** затвердження єдиних, визначених на кроці A11.5, способу $\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ та виду $\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}$ рекрутингу і-го фахівця. Зрозуміло, що сценарій A відбувається у випадку, коли вторинна множина $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ приймає значення $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, що практично означає, що умовам одночасно трьох складових системи (31) нерівностей і тотожності відповідає тільки один-єдиний із трьох можливих способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) та один-єдиний із двох можливих видів (РВР або РЗР) пошуку та підбору і-го робітника. Тоді згідно із сутністю сценарію A виділені на кроці A11.5 єдині спосіб і вид рекрутингу і-го спеціаліста затверджуються для подальшого практичного застосування.

B. **Сценарій B** вибору та затвердження єдиного способу (або одночасно двох чи навіть трьох способів) та єдиного виду (або одночасно двох видів) рекрутингу і-го фахівця серед усіх визначених на кроці A11.5 способів $\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ чи $\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ та видів $\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}$ рекрутингу цього і-го спеціаліста шляхом їх порівняльного між собою аналізу. Як було зазначено раніше, члени $\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$, $\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ та $\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}$ вторинної множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ практично відображають, що умовам одночасно трьох складових системи (31) нерівностей і тотожності відповідає два або три з трьох можливих способів (ЗРП, ЦРП

або ПРП) та обидва з двох можливих видів (РВР або РЗР) пошуку та підбору і-го робітника. Без сумніву, сценарій В буде відбуватися у випадку, коли вторинна множина $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ буде приймати одне з п'яти значень: $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}=\{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}=\{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}=\{\mathbf{2}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}=\{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, або $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}=\{\mathbf{3}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}},\mathbf{2}^{\text{РВР,РЗР}}\}$.

Для проведення згідно зі сценарієм В порівняльного аналізу між способами та видами рекрутингу кожному відібраному на кроці А11.5 j-му способу та виду пошуку та підбору і-го спеціаліста має бути поставлений у відповідність той показник діяльності компанії, який використовується нею для оцінки її результативності $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$, яка буде досягнута за рахунок прийняття до складу підприємства нового і-го фахівця, що відповідає визначеним вимогам $\mathbf{Q_{0i}}$ до цього і-го робітника в частині переліку $\mathbf{L_{Q_{0i}}}$ і змісту $\mathbf{C_{Q_{0i}}}$ цих вимог. За такий показник результативності діяльності компанії обирають (досить часто, як було зазначено в п. 1.4) показник прибутку компанії $\mathbf{P}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ (8) або будь-який інший з основних узагальнених показників ефективності діяльності компанії та персоналу (табл. 1). При цьому підкреслимо, що за дотримання визначеної вище суті сценарію В, крім проведення розрахунків показників результативності $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ окремо кожного j-го способу або виду рекрутингу і-го спеціаліста, також обов'язково мають бути проведені розрахунки результативності діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$, яка буде досягнута завдяки пошуку, підбору та прийняттю до складу організації нового і-го фахівця з використанням не одного j-го способу або виду рекрутингу цього і-го робітника, а всіх можливих варіантів сукупностей $\sum\mathbf{j}$ (сум) цих відповідних j-х способів або видів рекрутингу. Безумовно, що розрахунок обраних показників результативності діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ та $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$ для кожного окремого j-го способу або виду рекрутингу та їх сукупностей $\sum\mathbf{j}$ має відбуватися з урахуванням визначених у пп. 2.1.8 фінансових $\mathbf{Z_{i,j}}$ і часових $\mathbf{T_{i,j}}$ витрат або сукупності цих витрат, необхідних на реалізацію відповідного j-го способу або виду (або їх сукупностей $\sum\mathbf{j}$) рекрутингу і-го спеціаліста.

Для більш наочного, а тому більш зручного порівняння підсумки зазначених розрахунків показників $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ та $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$, як правило, зводяться в єдину порівняльну таблицю, яка може бути представлена у такому вигляді.

Таблиця 10

Порівняльні показники результативності діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ та $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$ для кожного окремого j-го та сукупності j-х способів та видів рекрутингу персоналу

Назва посади і-го фахівця	Результативність діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,1}}_{\mathbf{company}}$	…	Результативність діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,J_{max}}*}_{\mathbf{company}}$	Результативність діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum 1}}_{\mathbf{company}}$	…	Результативність діяльності компанії $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum J_{max}}**}_{\mathbf{company}}$
Посада 1	$\mathbf{R}^{\mathbf{1,1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{1,J_{max}}}_{\mathbf{company}}$	$\mathbf{R}^{\mathbf{1,\sum 1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{1,\sum J_{max}}}_{\mathbf{company}}$
Посада 2	$\mathbf{R}^{\mathbf{2,1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{2,J_{max}}}_{\mathbf{company}}$	$\mathbf{R}^{\mathbf{2,\sum 1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{2,\sum J_{max}}}_{\mathbf{company}}$
Посада 3	$\mathbf{R}^{\mathbf{3,1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{3,max}}_{\mathbf{company}}$	$\mathbf{R}^{\mathbf{3,\sum 1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{3,\sum J_{max}}}_{\mathbf{company}}$
…	…	…	…	…	…	…
Посада $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$	$\mathbf{R}^{\mathbf{K^{QW}_{recruit},1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{K^{QW}_{recruit},J_{max}}}_{\mathbf{company}}$	$\mathbf{R}^{\mathbf{K^{QW}_{recruit},\sum 1}}_{\mathbf{company}}$	…	$\mathbf{R}^{\mathbf{K^{QW}_{recruit},\sum J_{max}}}_{\mathbf{company}}$

* Найбільший $\mathbf{J_{max}}$ за номером член j-го способу та виду рекрутингу персоналу в послідовності цих способів та видів.

** Найбільший $\sum\mathbf{J_{max}}$ за номером члена $\sum$**j**-ї сукупності способів та видів рекрутингу персоналу в послідовності цих сукупностей.

Зрозуміло, що за результатами порівняльного аналізу наведених у таблиці 10 показників $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ та $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$ результативності діяльності компанії мають бути обрані як максимально ефективні ті j-ті окремі спосіб та вид або та $\sum$**j**-та сукупність j-х способів та видів рекрутингу і-го спеціаліста, які або яка забезпечують (забезпечує) максимальне значення показника результативності компанії серед усіх наведених у таблиці показників $\mathbf{R}^{\mathbf{i,j}}_{\mathbf{company}}$ та $\mathbf{R}^{\mathbf{i,\sum j}}_{\mathbf{company}}$, розраховані за умови прийняття до складу підприємства нового і-го фахівця.

Тоді згідно із сутністю сценарію В обрані максимально ефективні спосіб та вид або сукупність способів та видів рекрутингу і-го спеціаліста затверджуються для подальшого практичного застосування.

С. **Сценарій С** повторної перевірки, а в разі потреби перегляду результатів визначення на кроці А11.5 жодного способу $\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ та відповідно жодного виду $\mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}$ рекрутингу і-го спеціаліста. Вочевидь, що сценарій А відбувається у випадку, коли вторинна множина $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ приймає значення $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$, що практично означає, що умовам одночасно трьох складових системи (31) нерівностей і тотожності не відповідає

жодному з трьох можливих способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) та жодному з двох можливих видів (РВР або РЗР) пошуку та підбору і-го фахівця. Необрання на кроці А11.5 жодного способу та виду рекрутингу відповідного і-го робітника прямо вказує на неможливість (або на відсутність необхідності) відповідно розрахованим фінансовим ($\mathbf{Z_{0recri}}$ і $\mathbf{Z_i}$) та часовим ($\mathbf{T_{0i}}$ і $\mathbf{T_i}$) витратам здійснення рекрутингу цього і-го спеціаліста, який би відповідав очікуваним компанією роботодавця вимогам $\mathbf{Q_{0i}}$ до нього. Зрозуміло, що зазначене твердження справедливе тільки в разі обов'язковості дотримання умови безпомилковості всіх попередніх розрахунків, які, власне, визначають значення відповідних аргументів нерівностей і тотожності системи (31).

У разі отримання на кроці А11.5 «нульових» ($\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}$ та $\mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}$) результатів підприємство, яке планує здійснити пошук і підбір і-го спеціаліста, перед остаточною відмовою від «нульового» рекрутингу цього фахівця переважно завдяки щільній системі зворотних зв'язків, що існує як між складовими первинної фази А пошуку персоналу, так і всередині між окремими кроками кожної зі складових цієї фази А, обов'язково повертається до повторної (як правило, одноразової) перевірки всіх відповідних отриманих результатів на етапах, що передують кроку А11.5. Безумовно, у першу чергу ця перевірка торкається можливого перегляду показників очікуваних вимог $\mathbf{Q_{0i}}$ компанії до і-го фахівця, «допустимих» фінансових $\mathbf{Z_{0recri}}$ і часових $\mathbf{T_{0i}}$ вимог компанії на проведення його рекрутингу, а також необхідних фінансових $\mathbf{Z_i}$ і часових $\mathbf{T_i}$ витрат на реалізацію відповідних способів видів пошуку та підбору і-го спеціаліста.

Зрозуміло, що результатом зазначеного перегляду вимог і характеристик ($\mathbf{Q_{0i}}, \mathbf{Z_{0recri}}, \mathbf{T_{0i}}, \mathbf{Z_i}$ та $\mathbf{T_i}$) пошуку та підбору і-го фахівця узагальнено може бути один із двох можливих варіантів:

- варіант AB, підсумком якого буде таке змінення переглянутих вимог і характеристик ($\mathbf{Q_{0i}}, \mathbf{Z_{0recri}}, \mathbf{T_{0i}}, \mathbf{Z_i}$ та $\mathbf{T_i}$), яке підсумково на кроці А11.5 приведе до зміни значення вторинної множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ із нульової $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$ на будь-яке інше ненульове значення $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} \neq \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$;

- варіант D, підсумком якого буде незмінність або незначна змінність переглянутих вимог і характеристик ($\mathbf{Q_{0i}}, \mathbf{Z_{0recri}}, \mathbf{T_{0i}}, \mathbf{Z_i}$ та $\mathbf{T_i}$), що в підсумку виконання кроку А11.5 не приведе до зміни значення вторинної множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ як нульової множини $\{\mathbf{R}, \mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$.

Вочевидь, що в разі настання вказаного варіанта AB рішення щодо обрання та затвердження ефективних способу та виду або сукупності способів та видів рекрутингу і-го спеціаліста буде

здійснюватися під час вищезазначених сценарію А (у разі, якщо вторинна множина $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ прийме значення $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} = \{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$) або сценарію В (у разі, якщо вторинна множина $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}}$ прийме будь-яке інше значення, за умови, що $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} \neq \{\mathbf{1}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{1}^{\text{РВР,РЗР}}\}$ і $\{\mathbf{R},\mathbf{S}\}_{\mathbf{QZT_i}} \neq \{\mathbf{0}^{\text{ЗРП,ЦРП,ПРП}}, \mathbf{0}^{\text{РВР,РЗР}}\}$).

Одночасно в разі настання іншого вищезгаданого варіанта D набирає сили дія сценарію С, що в цьому випадку згідно із сутністю цього сценарію С має призвести до остаточного скасування рекрутингу і-го робітника.

Розглядом процедури прийняття рішення щодо вибору способів і видів пошуку та підбору в компанію і-го співробітника закінчується аналіз технологічної сутності складової А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу.

2.1.12. Технологічна сутність складової А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу

Складова А12 формування заявок на рекрутинг спеціалістів є базисною у формалізації постановки завдання на пошук і підбір відповідного персоналу, що має передбачати: конкретизацію даних про компанію-замовника в цілому та відповідальних за пошук і підбір спеціалістів осіб компанії-замовника, зокрема констатацію запланованих умов $\mathbf{W}$ праці для нових робітників та розроблених вимог $\mathbf{Q}$ до нового персоналу, визначення процедурних аспектів проведення рекрутингу $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ спеціалістів тощо.

Як і вже розглянуті складові А1–А11, складова А12, але як завершальна складова, також умовно належить до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців. Складова А12, як правило, виконується менеджерами компанії, безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за одночасного залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо процедурних аспектів здійснення пошуку та підбору спеціалістів.

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А12 потрібно вважати чітке (однозначне й повне) наповнення змістом усіх необхідних розділів, частин і пунктів заявок на проведення пошуку та підбору компанією роботодавця відповідних $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ фахівців.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки ретельному та правильному документарному визначенню переліку та суті всіх складових заявок на рекрутинг відповідного персоналу, які сукупно мають формалізувати цілісність постановки завдання на пошук і підбір запланованих робітників.

Структурно складову A12 переважно слід розглядати як послідовність наступних двох кроків (див. нижче рис. 25) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової A12 формування заявок на пошук і добір персоналу.

- **Крок A12.1 формування переліку даних для всіх частин заявок на рекрутинг $K^{QW}_{recruit}$ спеціалістів**, під час якого визначаються структури (частини та пункти) кожної із заявок на пошук та підбір кожного запланованого до пошуку та підбору і-го фахівця. Слід відразу зазначити, що в одній і тій самій компанії переліки (структури) всіх частин і пунктів заявок на рекрутинг персоналу здебільшого є однаковими (стандартними) для пошуку та підбору будь-якого фахівця. Одночасно такі переліки є індивідуальними для кожного окремого підприємства й такими, що більшою чи меншою мірою відрізняються від структур заявок, які використовуються іншими організаціями для рекрутингу спеціалістів.

Різноманітність структур частин і пунктів заявок на пошук компанією відповідних робітників є досить природною й може пояснюватися особливостями того чи іншого сегмента ринку, корпоративними та національними традиціями, певними вимогами законодавства країни і т. ін. Водночас при всій різноманітності можливих переліків заявок про пошук і підбір персоналу такі переліки будуть мати схожі частини та їх складові пункти. Переважно до структурного переліку заявок кожного підприємства на рекрутинг запланованих спеціалістів мають бути включені шість основних частин (частини 0, 1, 2, 3, 4 і 5) з їх певним поділом на пункти.

Більш детально розглянемо суть і пунктові наповнення кожної окремої частини заявки на рекрутинг персоналу.

- Частина 0 формування переліку даних, до якої, як правило, включають пункти про кількість $K^{QW}_{recruit}$ потрібних спеціалістів, про назву посади, на яку заплановано взяти нового співробітника, та назву підрозділу, до якого належить визначена посада. Усі пункти, які повинні бути включені до переліку даних частини 0, визначаються компанією під час виконання нею раніше розглянутого кроку A1.1 (див. пп. 2.1.1) складової A1 первинної фази A рекрутингу персоналу. Частина 0 відображається в заголовку заявки на рек-

рутинг спеціаліста (див. нижче табл. 11).

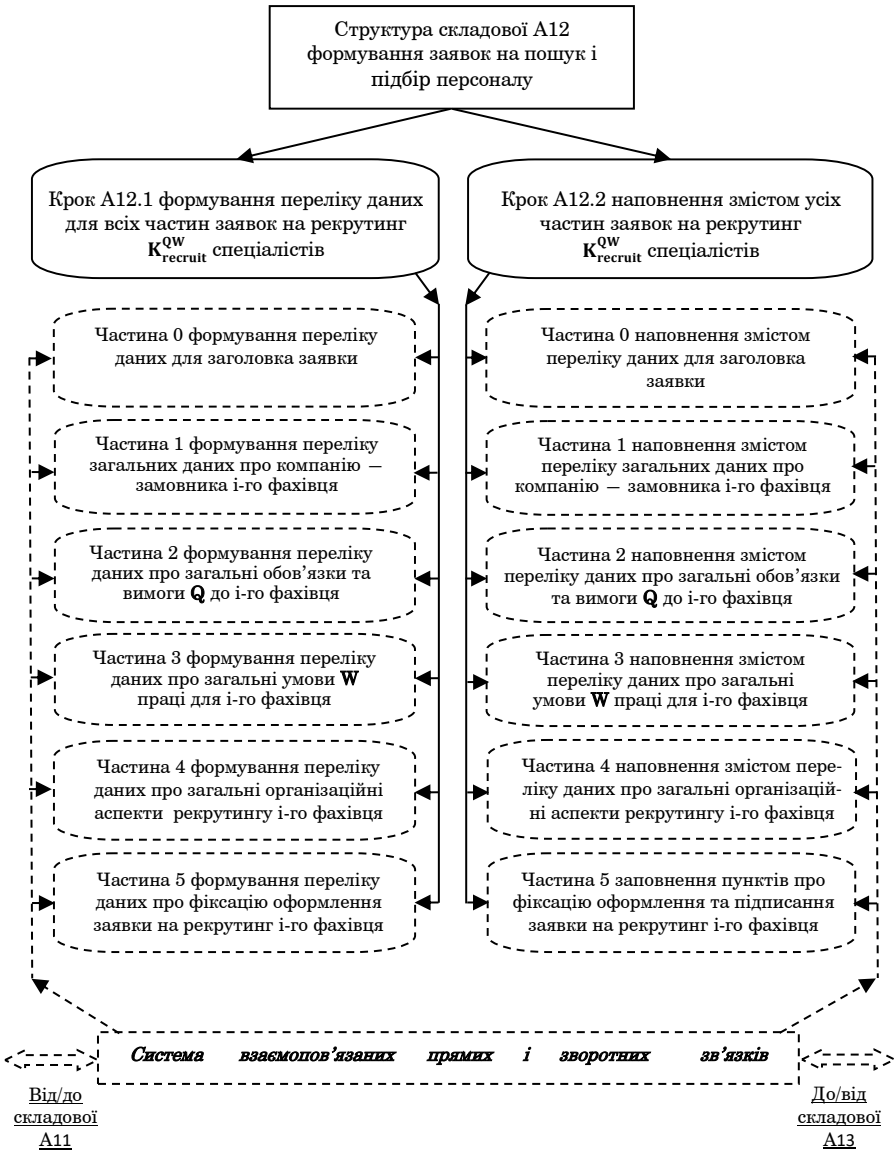


Рис. 25. Структура складової А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу

- Частина 1 формування переліку загальних даних про

компанію — замовника і-го розшукуваного працівника, включаючи пункти про назву підприємства, його поштову адресу, рік заснування компанії, загальну кількість робітників підприємства, прізвище та ім'я відповідного керівника компанії, прізвище та ім'я спеціаліста, відповідального за рекрутинг певного фахівця, основні професійні показники компанії-роботодавця (сегмент ринку та основні напрямки діяльності на ринковому сегменті, основні фінансові показники за останні роки тощо), адресу сайту компанії і т. ін. Усі пункти, які мають входити до переліку даних частини 1, визначаються відповідними менеджерами компанії — замовника персоналу безпосередньо під час виконання поточного кроку A12.1 складової A12. Частина 1 з відповідним переліком притаманних їй пунктів відображається в заявці в розділі 1 «Загальна інформація про роботодавця» (див. нижче табл. 11).

• Частина 2 формування переліку даних про загальні обов'язки та вимоги **Q** до відповідного і-го розшукуваного фахівця, включаючи перелік основних запланованих професійних функцій і завдань (у тому числі професійних цілей, відповідальностей, показників тощо) для нового спеціаліста, а також перелік вимог (у тому числі особистих, професійних і додаткових) до персоналу тощо. Усі пункти, які повинні бути включені до переліку даних частини 2, визначаються підприємством під час виконання ним уже розглянутих кроку A1.1 (див. пп. 2.1.1) складової A1 та кроку A2.1 (див. пп. 2.1.2) складової A2 первинної фази A пошуку та підбору спеціалістів. Частина 2 з відповідним переліком характерним для неї пунктів відображається в заявці в розділі 2 «Загальні обов'язки та вимоги до розшукуваного працівника» (див. нижче табл. 11).

• Частина 3 формування переліку даних про загальні умови **W** праці, включаючи перелік кар'єрних, професійних, матеріальних, соціальних і психологічних умов, які плануються бути наданими відповідному і-му розшукуваному спеціалісту під час прийняття його на роботу в компанію роботодавця. Усі пункти, які повинні бути включені до переліку даних частини 3, визначаються підприємством під час виконання ним уже розглянутого кроку A3.1 (див. пп. 2.1.3) складової A3 первинної фази A пошуку та підбору спеціалістів. Частина 3 з відповідним переліком притаманних їй пунктів відображається в заявці в розділі 3 «Загальні умови праці для розшукуваного працівника» (див. нижче табл. 11).

• Частина 4 формування переліку даних про загальні організаційні аспекти рекрутингу і-го розшукуваного фахівця, включаючи: заплановані види рекрутингу, призначені способи пошуку та підбору, відповідальних осіб за внутрішній та/або зовнішній рекрутинг, відповідальних осіб за прийняття остаточного рішення щодо

прийняття фахівця на роботу в компанію, відомості про проведення або непроведення рекрутингу серед співробітників компанії-замовника, заплановану для співбесіди кількість кандидатів, планування або непланування проведення професійного, психологічного та інших видів тестувань із кандидатами, планування або непланування отримання на кандидатів відповідних професійних рекомендацій із попередніх місць роботи, заплановану дату прийняття фахівця на роботу в підприємство тощо. Усі пункти, які повинні бути включені до переліку даних частини 4, визначаються підприємством або під час виконання ним уже розглянутого кроку А11.6 (див. пп. 2.1.11) складової А11, або безпосередньо під час виконання поточного кроку А12.1 складової А12 первинної фази А рекрутингу персоналу. Частина 4 з відповідним переліком характерних для неї пунктів відображається в заявці в розділі 4 «Загальні організаційні аспекти здійснення рекрутингу спеціаліста» (див. нижче табл. 11).

- Частина 5 формування переліку даних про фіксацію оформлення, передання та прийняття до виконання заявки на рекрутинг і-го розшукуваного спеціаліста, включаючи прізвища, імена, посади та поля для підписів (із зазначенням дати постановки цих підписів) усіх задіяних осіб компанії-замовника та, у разі залучення, осіб зовнішніх рекрутингових агенцій (рекрутерів), які спільно є відповідальними за результативний пошук та підбір запланованого до рекрутингу персоналу. Усі пункти, які повинні бути включені до переліку даних частини 5, визначаються підприємством під час виконання поточного кроку А12.1 складової А12. Частина 5 з відповідним переліком характерних для неї пунктів відображається в заявці в розділі 5 «Підписи відповідальних осіб про передання та прийняття до виконання заявки на рекрутинг спеціаліста» (див. нижче табл. 11).

Звернемо увагу, що всі зазначені частини заявки на рекрутинг і-го спеціаліста мають, з одного боку, вирізнятися чіткістю й повнотою переліків пунктів, що входять до відповідних частин заявки, а з іншого — не бути надмірними за кількістю та складністю цих пунктів. Усі шість частин (частини 0, 1, 2, 3, 4 і 5) та їх можливі складові пункти, як правило, об'єднуються в єдину заявку на пошук і підбір відповідних спеціалістів, яка може бути представлена у формі нижче наведеної таблиці 11.

Таблиця 11

Заявка на пошук і підбір

_____ спеціалістів
кількість потрібних спеціалістів

на посаду _____ в підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

1. Загальна інформація щодо роботодавця	
1.1. Повна назва компанії:	1.2. Адреса компанії:
1.3. Рік заснування компанії:	1.4. Кількість співробітників у компанії:
1.5. П. І. Б. керівника компанії:	1.6. П. І. Б. відповідального за набір персоналу:
1.7. Сегмент ринку та основні напрямки діяльності на ринковому сегменті:	1.8. Основні фінансові показники за останні роки:
1.9. Сайт компанії:	1.10. …

2. Загальні обов'язки та вимоги до розшукуваного працівника	
2.1. Основні професійні цілі (досягнення), до яких має прагнути працівник:	2.2. Основні професійні завдання (проблеми), які має вирішувати працівник. Чим викликана необхідність рекрутингу спеціаліста:
2.3. Основні професійні відповідальності (обов'язки), які має виконувати працівник:	2.4. Основні професійні знання, які повинен мати працівник:
2.5. Рівень освіти, яку повинен мати спеціаліст:	2.6. Опис професійного досвіду, який повинен мати спеціаліст (зокрема, на визначеному сегменті ринку, за визначеним фахом, за рівнем відповідальності професійним функціям і завданням, за рівнем успішності, за рівнем професійних досягнень, за тривалістю та результативністю попередньої праці, за авторитетністю попереднього місця роботи тощо):
2.7. Серед спеціалістів яких сегментів ринку в першу чергу має бути проведений пошук і підбір спеціаліста:	2.8. Серед спеціалістів яких регіонів у першу чергу має бути проведений пошук і підбір спеціаліста:
2.9. Серед спеціалістів яких компаній у першу чергу має бути	2.10. Серед спеціалістів яких компаній не має бути

проведений пошук і підбір спеціаліста:	проведений пошук і підбір спеціаліста:
2.11. Опис кар'єрних показників, які повинен мати спеціаліст (у тому числі за досвідченістю праці на певних посадах, за рівнем попередньої підлеглості, за кількістю підлеглих співробітників і підрозділів, за тривалістю попередньої роботи на визначених посадах тощо):	2.12. Серед спеціалістів яких посадових категорій у першу чергу має бути проведений пошук і підбір спеціаліста:
2.13. Опис морально-психологічних показників, які повинен мати спеціаліст (у тому числі наявність певних психологічних якостей і здібностей — за націленістю до колективної або індивідуальної праці, за схильністю до певного стилю управління, за перевагою певних внутрішніх мотиваційних характеристик тощо):	2.14. Опис спеціальних професійних показників (навиків), які повинен мати спеціаліст (у тому числі наявність спеціальних професійних документів, зокрема посвідчень, свідоцтв, сертифікатів, ліцензій тощо):
2.15. Рівень знання спеціалістом рідних та іноземних мов:	2.16. Категорія водійських прав, які повинен мати спеціаліст:
2.17. Ступінь навиків користування комп'ютерним чи іншим офісним обладнанням, які повинен мати спеціаліст:	2.18. Готовність спеціаліста до проходження певних за глибиною професійних та/або психологічних тестувань:
2.19. Досвід попереднього отримання спеціалістом певної за формою нарахування грошової винагороди:	2.20. Очікувана компанією попередня частота й тривалість службових відряджень спеціаліста:
2.21. Очікуваний компанією рівень попередньої матеріальної відповідальності спеціаліста:	2.22. Очікування компанією певної гендерної ідентичності спеціаліста (тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству):
2.23. Очікування компанією певного віку спеціаліста (тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству):	2.24. Очікування компанією певного стану здоров'я спеціаліста (у разі відповідності цієї вимоги законодавству):

2.25. Очікування компанією відсутності судимостей спеціаліста (тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству):	2.26. Очікування компанією певного громадянства спеціаліста (у разі відповідності цієї вимоги законодавству):
2.27. Інші очікування компанією щодо спеціаліста — наприклад, відповідність певним психологічним типам особистості (екстраверт або інтроверт), відсутність пагубних звичок (паління, наркотичної залежності, залежності від алкоголю тощо), відсутність татуювання на відкритих частинах тіла, готовність до носіння певного корпоративного одягу і т. ін. (у разі відповідності зазначених очікувань законодавству)	2.28. …

3. Загальні умови праці для розшукуваного працівника	
3.1. Назва посади, на яку здійснюється рекрутинг спеціаліста, та наявність посадової інструкції (так/ні):	3.2. Назва підрозділу, на посаду якого здійснюється рекрутинг спеціаліста:
3.3. Кому спеціаліст буде підлеглим:	3.4. Які співробітники (підрозділи) компанії будуть підлеглі спеціалісту:
3.5. Яка форма трудових відносин планується бути укладеною зі спеціалістом:	3.6. Яка тривалість випробувального терміну планується бути встановленою спеціалісту:
3.7. Яка форма грошової винагороди та в якому розмірі планується бути встановлена спеціалісту (під час і після проходження випробувального терміну). Чи можлива зміна форми та розміру (і на скільки) грошової винагороди в більший бік за результатами співбесіди зі спеціалістами:	3.8. Яка матеріальна винагорода та в якому розмірі планується бути встановлена спеціалісту. Чи можлива зміна форми та розміру (і на скільки) матеріальної винагороди в більший бік за результатами співбесіди зі спеціалістами:
3.9. Який розклад (графік) виконання професійних обов'язків планується бути встановлений	3.10. Стислий опис робочого місця та його обладнання, яке планується бути надане

спеціалісту:	спеціалісту:
3.11. Яка тривалість відряджень (як відсоток від загального робочого часу) планується у спеціаліста:	3.12. Які вимоги до матеріальної відповідальності плануються бути покладені на спеціаліста:
3.13. За якими показниками планується оцінюватися робота спеціаліста:	3.14. Гарантування можливості підвищення рівня фахової розрядності (категорії) спеціалістом:
3.15. Гарантування завантаженості спеціаліста завданнями з певним рівнем професійних складнощів:	3.16. Гарантування збільшення завантаженості спеціаліста завданнями з більш високим рівнем професійних складнощів:
3.17. Стислий опис програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та фахових тренінгів спеціаліста:	3.18. Стислий опис програм професійного стимулювання та розширення переліку складових кваліфікації персоналу за спеціальністю:
3.19. Перелік програм соціальних забезпечень, запланованих для спеціаліста:	3.20. Перелік соціальних пільг (дотацій), запланованих для спеціаліста:
3.21. Тривалість відпустки, яка планується бути встановлена спеціалісту:	3.22. Перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії, які плануються бути поширені на спеціаліста:
3.23. Стислий перелік внутрішніх традицій компанії для персоналу:	3.24. Стислий опис стилю менеджменту компанії:
3.25. Стислий опис основних переваг для спеціаліста під час його прийняття на роботу в компанію:	3.26. …

4. Загальні організаційні аспекти здійснення рекрутингу спеціаліста	
4.1. Який вид рекрутингу спеціаліста планується бути застосований (РВР та/або РЗР):	4.2. Який спосіб рекрутингу спеціаліста планується бути застосований (ЗРП, ЦРП та/або ПРП):
4.3. Хто є відповідальними за рекрутинг спеціаліста в разі	4.4. Хто приймає остаточне рішення про прийняття

використання виду РВР та/або виду РЗР:	спеціаліста на роботу в компанію:
4.5. Чи передбачається проведення рекрутингу серед співробітників компанії роботодавця:	4.6. Яку кількість спеціалістів планується запросити на співбесіду в компанію:
4.7. Чи планується проведення компанією професійного тестування спеціалістів? Якщо «Так», то на якому етапі рекрутингу та на яку тему:	4.8. Чи планується проведення компанією психологічного тестування спеціалістів? Якщо «Так», то на якому етапі рекрутингу та на яку тему:
4.9. Чи планується проведення компанією інших видів тестувань спеціалістів? Якщо «Так», то на якому етапі рекрутингу, яких і на яку тему:	4.10. Чи повинні будуть спеціалісти надавати компанії рекомендації від посадових осіб за попередніми місцями роботи? Якщо «Так», то скільки? В усній чи письмовій формах та за якими ключовими рекомендаційними характеристиками:
4.11. З якої дати компанія планує взяти спеціаліста на роботу:	4.12. …

5. Підписи відповідальних осіб про передання та прийняття до виконання заявки на рекрутинг спеціаліста	
Заявка передана до виконання _____ Підпис _____ Ім'я та прізвище _____ Назви посади та компанії _____ Дата підписання	Заявка прийнята до виконання Підпис _____ Ім'я та прізвище _____ Назви посади та компанії _____ Дата підписання
Заявка передана до виконання _____ Підпис _____ Ім'я та прізвище _____ Назви посади та компанії _____	Заявка прийнята до виконання _____ Підпис _____ Ім'я та прізвище _____ Назви посади та компанії _____

Дата підписання	Дата підписання
…	…

Ще раз підкреслимо, що наведений у таблиці 11 приклад структури заявки на рекрутинг спеціаліста, безумовно, слід розглядати як приклад, і в жодному разі не як безперечно універсальний варіант для формалізації переліку всіх складових завдання з пошуку та підбору спеціалістів. Водночас наведена в таблиці 11 структура може розглядатися як базисна для формування індивідуальних для кожного підприємства заявок на рекрутинг необхідного персоналу з можливими в цьому випадку уточненнями, доповненнями або, навпаки, скороченнями.

Після закінчення формування переліку всіх частин і пунктів заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів перейдемо до розгляду наступного кроку складової A12 первинної фази A рекрутингу персоналу — кроку A12.2 наповнення змістом усіх визначених частин і пунктів заявок на рекрутинг спеціалістів.

- **Крок A12.2 наповнення змістом усіх частин заявок на рекрутинг $K_{recruit}^{QW}$ спеціалістів**, під час якого відбувається внесення конкретної інформації в кожний визначений під час виконання кроку A12.1 пункт кожної із шести частин заявок на пошук та підбір кожного запланованого до пошуку та підбору і-го фахівця.

Стисло розглянемо змістовне наповнення кожної окремої частини заявки на рекрутинг персоналу.

- Частина 0 наповнення змістом усіх пунктів заголовку заявки, що були визначені на попередньому кроці A12.1 — тобто внесення відповідної інформації до заголовку таблиці 11. Зміст усіх пунктів, яким повинна бути наповнена частина 0, як і їх перелік, визначається компанією також під час виконання нею раніше розглянутого кроку A1.1 (див. пп. 2.1.1) складової A1 первинної фази A рекрутингу персоналу.
- Частина 1 наповнення змістом усіх пунктів загальних даних про компанію — замовника і-го розшукуваного працівника, що були визначені на попередньому кроці A12.1 — тобто внесення відповідної інформації до розділу 1 «Загальна інформація про роботодавця» таблиці 11. Зміст усіх пунктів, які входять до переліку даних частини 1, визначаються відповідними менеджерами компанії — замовника персоналу теж безпосередньо під час виконання поточного кроку A12.2 складової A12 первинної фази A рекрутингу фахівців.
- Частина 2 наповнення змістом усіх пунктів даних про загальні обов'язки та вимоги **Q** до відповідного і-го розшукуваного

фахівця, що були визначені на попередньому кроці А12.1 — тобто внесення відповідної інформації до розділу 2 «Загальні обов'язки та вимоги до розшукуваного працівника» таблиці 11. Зміст усіх пунктів, які були включені до переліку даних частини 2, як і їх перелік, визначаються підприємством також під час виконання ним уже розглянутих кроку А1.1 (див. пп. 2.1.1) складової А1 та кроку А2.1 (див. пп. 2.1.2) складової А2 первинної фази А пошуку та підбору спеціалістів.

- Частина 3 наповнення змістом усіх пунктів даних про загальні умови **W** праці для відповідного і-го розшукуваного спеціаліста, що були визначені на попередньому кроці А12.1 — тобто внесення відповідної інформації до розділу 3 «Загальні умови праці для розшукуваного працівника» таблиці 11. Зміст усіх пунктів, які були включені до переліку даних частини 3, як і їх перелік, визначаються підприємством під час виконання ним уже розглянутого кроку А3.1 (див. пп. 2.1.3) складової А3 первинної фази А пошуку та підбору спеціалістів.
- Частина 4 наповнення змістом усіх пунктів даних про загальні організаційні аспекти рекрутингу і-го розшукуваного робітника, що були визначені на попередньому кроці А12.1 — тобто внесення відповідної інформації до розділу 4 «Загальні організаційні аспекти здійснення рекрутингу спеціаліста» таблиці 11. Зміст усіх пунктів, які були включені до переліку даних частини 4, визначаються підприємством або під час виконання ним уже розглянутого кроку А11.6 (див. пп. 2.1.11) складової А11, або безпосередньо під час виконання поточного кроку А12.2 складової А12 первинної фази А рекрутингу персоналу.
- Частина 5 заповнення визначених на попередньому кроці А12.1. відповідних пунктів переліку даних про фіксацію оформлення (передання та прийняття до виконання) і підписання заявки на рекрутинг і-го розшукуваного спеціаліста — тобто внесення відповідної інформації до розділу 5 «Підписи відповідальних осіб про передання та прийняття до виконання заявки на рекрутинг спеціаліста» таблиці 11 та підписання заявки в цілому всіма відповідальними за пошук та підбір запланованого до рекрутингу персоналу особами. Заповнення всіх пунктів, які повинні були включені до переліку даних частини 5, а також безпосереднє підписання заявки в цілому здійснюються компанією під час виконання поточного кроку А12.2 складової А12 первинної фази А рекрутингу персоналу.

Підкреслимо, що всі зазначені частини заявки на пошук та підбір і-го фахівця за своєю суттю повинні бути чіткими (однозначними) та повними й одночасно не бути надмірними за обсягом інформації.

Наповненням змістом усіх частин заявок на рекрутинг відповідних робітників закінчується аналіз технологічної сутності складової A12 формування заявок на пошук і підбір персоналу.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової A13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу.

2.1.13. Технологічна сутність складової A13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу

Складова A13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу є ключовою в практичному здійсненні процедур доведення інформації до відповідних фахівців про пошук роботодавцем нових співробітників та в практичній реалізації підходів оцінювання якостей відповідних спеціалістів, що, зокрема, має передбачати: конкретизацію можливих і відбір найбільш ефективних для практичного використання методики (або їхніх сукупностей) пошуку та методики відбору спеціалістів.

На відміну від уже розглянутих складових A1–A12, які умовно були віднесені до складу групи AI об'єднаних складових визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього рекрутингу фахівців, складова A13 умовно належить до складу групи AII об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу.

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової A13 потрібно вважати чіткий відбір для подальшої реалізації таких шляхів, що дозволять максимально ефективно, по-перше, довести до всіх розшукуваних фахівців інформацію про пошук компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, а, по-друге, максимально ефективно провести оцінювання відповідних спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи на підприємстві — замовнику персоналу.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки однозначному відбору таких методик пошуку та методик відбору персоналу, які сукупно мають забезпечити досягнення роботодавцем максимальної результативності діяльності компанії.

Слід відразу підкреслити, що призначення тієї чи іншої методики пошуку спеціалістів або їхніх сукупностей, так само як призначення методики відбору фахівців, є тісно пов'язаними з раніше описаними під час аналізу складових A9, A10 і A11 первинної фази А рекрутингу персоналу визначенням компанією — замовником

персоналу відповідної методики або сукупності методик пошуку фахівців (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та/або ПМФВЗ), визначенням відповідної методики відбору робітників (ЗВС, ГРВС, ГТВС і ОГВС), а також призначенням відповідних видів (РВР та/або РЗР) і способів (ЗРП, ЦРП та/або ПРП) рекрутингу спеціалістів.

При цьому зрозуміло, що в разі призначення підприємством виду пошуку та підбору спеціалістів як виду рекрутингу силами внутрішніх рекрутерів (вид РВР), призначення методик пошуку та методик відбору персоналу здійснюється виключно відповідальними співробітниками компанії-замовника. Під час призначення виду РВР вибір методик пошуку персоналу відбувається в межах методик ПВДБ, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ як методик, якими в тому числі передбачається доведення інформації до заздалегідь не персоніфікованих та персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які здебільшого зі свого боку ініціативно (зустрічно) здійснюють пошук роботи для себе. Підкреслимо, що під час реалізації виду РВР, як правило, не проводиться пошук спеціалістів серед тих кандидатів, які зі свого боку ініціативно не займаються пошуком роботи для себе. Одночасно під час реалізації виду РВР призначення методик відбору спеціалістів може відбуватися без будь-яких суттєвих обмежень у межах усіх чотирьох методик оцінювання персоналу — ЗВС, ГРВС, ГТВС і ОГВС.

Водночас у випадку визначення організацією виду пошуку та підбору фахівців як виду рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів (вид РЗР) призначення методик пошуку персоналу, як правило, здійснюється відповідальними представниками рекрутингового агентства (зовнішнім рекрутером) із погодженням або без погодження з відповідними представниками роботодавця, а призначення методик відбору персоналу здебільшого відбувається відповідальними представниками роботодавця із залученням або без залучення зовнішніх рекрутерів. Під час реалізації виду РЗР призначення методик пошуку персоналу відбувається в межах методик ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ, якими передбачається доведення інформації до заздалегідь не персоніфікованих та персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які зі свого боку ініціативно (зустрічно) здійснюють та/або не здійснюють пошук роботи для себе. У свою чергу під час призначення виду РЗР вибір методик відбору спеціалістів може відбуватися також без будь-яких суттєвих обмежень у межах усіх чотирьох методик оцінювання персоналу — ЗВС, ГРВС, ГТВС і ОГВС.

Одночасно під час визначення компанією-замовником способу рекрутингу фахівців (ЗРП, ЦРП та/або ПРП) призначення методик пошуку персоналу (з урахуванням зазначених вище особливостей їхньої реалізації силами внутрішніх та/або зовнішніх рекрутерів) здебільшого відбувається в межах такої конфігурації:

- під час призначення способу рекрутингу робітників як способу загального рекрутингу персоналу (спосіб ЗРП) вибір методики (сукупності методик) пошуку персоналу для призначення їхнього подальшого практичного використання може відбуватися серед усіх семи методик — ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ як методик, якими в тому числі передбачається доведення інформації до заздалегідь не персоніфікованих та персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які зі свого боку ініціативно (зустрічно) здійснюють пошук роботи для себе;

- під час призначення способу рекрутингу робітників як способу цільового рекрутингу персоналу (спосіб ЦРП) вибір методики (сукупності методик) пошуку персоналу для призначення їхнього подальшого практичного використання може відбуватися також серед усіх семи методик — ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ як методик, якими в тому числі передбачається доведення інформації до заздалегідь персоніфікованих та не персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника, але які зі свого боку ініціативно здійснюють та/або не здійснюють пошук роботи для себе;

- під час призначення способу рекрутингу робітників як способу персонального рекрутингу персоналу (спосіб ПРП) практичне здійснення пошуку персоналу може відбуватися виключно за методикою ПМФВЗ, якою передбачається доведення інформації до заздалегідь визначених персоніфікованих спеціалістів, що відповідають певним вимогам компанії-замовника та які зі свого боку самостійно займаються або не займаються активним пошуком роботи для себе.

Структурно складову А13 здебільшого слід розглядати як послідовність наступних двох кроків (див. нижче рис. 26) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової А13 призначення методик пошуку персоналу.

- **Крок А13.1 уточнення можливих для призначення методики (сукупності методик) пошуку та методики відбору спеціалістів згідно з призначеними видами та способами рекрутингу персоналу**, під час якого мають бути чітко окреслені всі результативні методики

(сукупності методик) доведення інформації до розшукуваного персоналу та методики оцінювання відповідних спеціалістів, які притаманні призначеним під час виконання складової А11 максимально ефективним способам та видам або сукупності способів та видів рекрутингу і-го спеціаліста. Таке окреслювання відбувається шляхом виділення серед усіх **J** результативних методик (сукупності методик) пошуку та методик відбору фахівців, що були зведені відповідно в таблицях 7 та 8 під час виконання складових А9 і А10, тих результативних $\mathbf{J}^*$ методик, які можуть бути використані в ході реалізації призначених способів і видів рекрутингу робітників. Усі таким чином окреслені для кожного з призначених способів і видів рекрутингу методики $\mathbf{M_{j^*iSh}}$ (сукупності методик $\mathbf{SM_{j^*iSh}}$) пошуку та методики відбору $\mathbf{M_{j^*iSt}}$ спеціалістів і притаманні їм уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q_{iSearch}}$ та $\Delta\mathbf{Q_{iSelect}}$ кожного і-го спеціаліста й рівні відносної результативності $\Delta\mathbf{R_{j^*iSearch}}$ та $\Delta\mathbf{R_{j^*iSelect}}$, а також фінансові $\mathbf{Z_{j^*iSearch}}$ та $\mathbf{Z_{j^*iSelect}}$ і часові $\mathbf{T_{j^*iSearch}}$ та $\mathbf{T_{j^*iSelect}}$ витрати можуть бути зведені в узагальненому вигляді, наприклад, у вигляді нижченаведених таблиць 12 і 13.

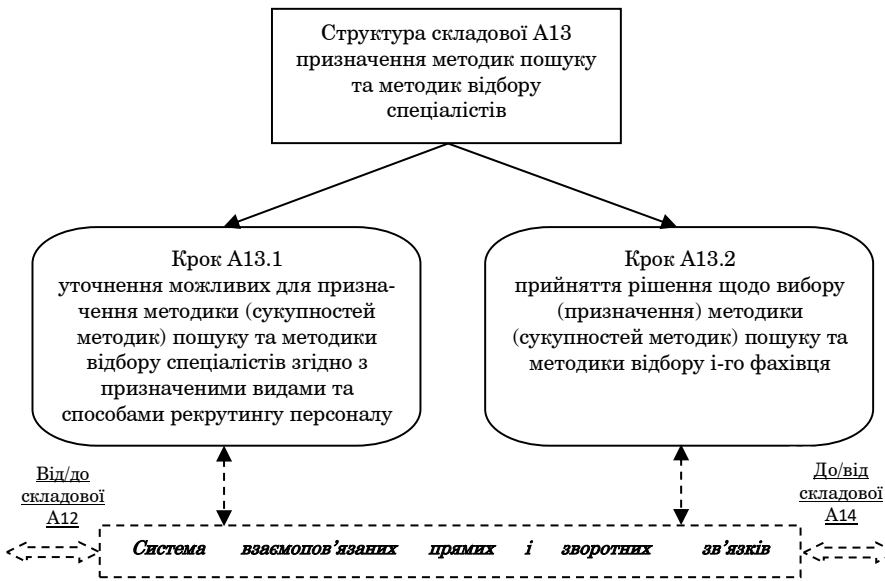


Рис. 26. Структура складової А13 первинної фази А рекрутингу персоналу щодо призначення методик пошуку персоналу

Таблиця 12

Узагальнені дані щодо окреслених методик та/або сукупностей методик пошуку і-го спеціаліста згідно з призначеними видами та способами його рекрутингу

Назва посади і-го фахівця	Уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{iSearch}}$ кожного і-го спеціаліста	Назви окреслених методик $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*iSh}}$ та/або сукупностей методик $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*iSh}}$ пошуку і-го спеціаліста	Рівні відносних результативностей $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*iSearch}}$, а також фінансових $\mathbf{Z}_{\mathbf{j^*iSearch}}$ та часових $\mathbf{T}_{\mathbf{j^*iSearch}}$ витрат
Посада 1	$\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{1Search}}$	$\mathbf{M}_{\mathbf{11Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{11Sh}}$ $\mathbf{M}_{\mathbf{21Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{21Sh}}$ … $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*_{1L}1Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*_{2L}1Sh}}$	$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{11Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{11Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{11Search}}$ $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{21Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{21Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{21Search}}$ … $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*_{1L}1Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{j^*_{1L}1Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{j^*_{1L}1Search}}$
Посада 2	$\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{2Search}}$	$\mathbf{M}_{\mathbf{12Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{12Sh}}$ $\mathbf{M}_{\mathbf{22Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{22Sh}}$ … $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*_{2L}2Sh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*_{2L}1Sh}}$	$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{12Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{12Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{12Search}}$ $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{22Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{22Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{22Search}}$ … $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*_{2L}2Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{j^*_{2L}2Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{j^*_{2L}2Search}}$
…	…	…	…
Посада $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}} = \mathbf{K}$	$\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{KSearch}}$	$\mathbf{M}_{\mathbf{1KSh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{1KSh}}$ $\mathbf{M}_{\mathbf{2KSh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{2KSh}}$ … $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*_{KL}KSh}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*_{KL}KSh}}$	$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{1KSearch}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{1KSearch}}, \mathbf{T}_{\mathbf{1KSearch}}$ $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{2KSearch}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{2KSearch}}, \mathbf{T}_{\mathbf{2KSearch}}$ … $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*_{KL}KSearch}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{j^*_{KL}KSearch}}, \mathbf{T}_{\mathbf{j^*_{KL}KSearch}}$

Таблиця 13

Узагальнені дані щодо окреслених методик відбору і-го спеціаліста згідно з призначеними видами та способами його рекрутингу

Назва посади і-го фахівця	Уточнені рівні очікуваних відносних професійних якостей $\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{iSelect}}$ кожного і-го спеціаліста	Назви відібраних методик $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*iSt}}$ та/або сукупностей методик $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*iSt}}$ пошуку і-го спеціаліста	Рівні відносних результативностей $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*iSelect}}$, а також фінансових $\mathbf{Z}_{\mathbf{j^*iSelect}}$ та часових $\mathbf{T}_{\mathbf{j^*iSelect}}$ витрат
Посада 1	$\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{1Select}}$	$\mathbf{M}_{\mathbf{11St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{11St}}$ $\mathbf{M}_{\mathbf{21St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{21St}}$ … $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*_{1L}1St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*_{1L}1St}}$	$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{11Select}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{11Select}}, \mathbf{T}_{\mathbf{11Select}}$ $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{21Select}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{21Select}}, \mathbf{T}_{\mathbf{21Select}}$ … $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*_{1L}1Search}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{j^*_{1L}1Search}}, \mathbf{T}_{\mathbf{j^*_{1L}1Select}}$
Посада 2	$\Delta\mathbf{Q}_{\mathbf{2Select}}$	$\mathbf{M}_{\mathbf{12St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{12St}}$ $\mathbf{M}_{\mathbf{22St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{22St}}$ … $\mathbf{M}_{\mathbf{j^*_{2L}2St}}$ та/або $\mathbf{SM}_{\mathbf{j^*_{2L}1St}}$	$\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{12Select}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{12Select}}, \mathbf{T}_{\mathbf{12Select}}$ $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{22Select}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{22Select}}, \mathbf{T}_{\mathbf{22Select}}$ … $\Delta\mathbf{R}_{\mathbf{j^*_{2L}2Select}}, \mathbf{Z}_{\mathbf{j^*_{2L}2Select}}, \mathbf{T}_{\mathbf{j^*_{2L}2Select}}$
…	…	…	…

Посада $K^{QW}_{recruit} = K$	$\Delta Q_{KSelect}$	M_{1KSt} та/або SM_{1KSt} M_{2KSt} та/або SM_{2KSt} … $M_{j^*_{KL}KSt}$ та/або $SM_{j^*_{KL}KSt}$	$\Delta R_{1KSelect}, Z_{1KSelect}, T_{1KSelect}$ $\Delta R_{2KSelect}, Z_{2KSelect}, T_{2KSelect}$ … $\Delta R_{j^*_{KL}KSelect}, Z_{j^*_{KL}KSelect}, T_{j^*_{KL}KSelect}$

Після закінчення уточнення можливих для призначення методики (сукупності методик) пошуку та методики відбору спеціалістів перейдемо до розгляду наступного кроку складової А13 первинної фази А рекрутингу персоналу — кроку А13.2 прийняття рішення щодо вибору (призначення) методики (сукупності методик) пошуку та методики відбору і-го фахівця.

- **Крок А13.2 прийняття рішення щодо вибору (призначення) методики (сукупності методик) пошуку та методики відбору і-го фахівця**, під час якого призначеним впродовж виконання складової А11 видам та способам рекрутингу спеціалістів за кожною відповідною посадою в компанії-замовнику серед усіх окреслених у таблицях 12 і 13 методик мають бути призначені максимально результативні за показником $\Delta R_{j^*iSearch}$ методики (сукупності методик) пошуку персоналу та максимально результативні за показником $\Delta R_{j^*iSelect}$ методики відбору персоналу.

Як уже було зазначено під час розгляду складової А11 (див. сценарій В), під час пошуку та підбору спеціалістів на одну й ту саму посаду можуть бути затверджені до двох видів і до трьох способів рекрутингу персоналу. При цьому в переважній більшості випадків навіть під час застосування компанією-замовником одночасно двох видів і трьох способів рекрутингу спеціалістів на одну й ту саму вакансію роботодавцем призначається тільки одна (ні дві, ні три і ні чотири) методика відбору фахівців.

Водночас під час призначення компанією-замовником одночасно двох видів (РВР і РЗР) і трьох способів (ЗРП, ЦРП та ПРП) рекрутингу робітників на одну й ту саму посаду кожній із шести комбінацій «вид-спосіб» рекрутингу фахівців (а саме комбінацій: РВР-ЗРП, РВР-ЦРП, РВР-ПРП, РЗР-ЗРП, РЗР-ЦРП та РЗР-ПРП), що виникають при цьому, у певних випадках може бути призначена окрема методика (сукупність методик) пошуку персоналу, але з обов'язковим урахуванням особливостей застосування цих методик (сукупності методик) під час реалізації різних видів і різних способів рекрутингу персоналу. Відразу зазначимо, що до таких особливостей практичного застосування методик пошуку спеціалістів, як уже зазначалося раніше, може бути віднесена, зокрема, під час застосування виду рекрутингу персоналу силами внутрішніх рекрутерів — реалізація методик доведення інформації до розшукуваних спеціалістів які здебільшого зі свого боку зустрічно здійснюють

пошук роботи для себе, а під час застосування виду рекрутингу персоналу силами зовнішніх рекрутерів — реалізація методик доведення інформації до розшукуваних спеціалістів які зі свого боку зустрічно здійснюють та не здійснюють пошук роботи для себе.

Зрозуміло, що ситуація, коли при призначених під час виконання складової А11 видах та способах рекрутингу спеціалістів, не буде обрана жодна методика (сукупність методик) пошуку робітників та/або жодна методика відбору фахівців, є повністю виключеною.

Як підсумок виконання складової А13, для рекрутингу спеціалістів на відповідні вакансії компанії — замовника персоналу обов'язково будуть призначені відповідні максимально результативна методика (сукупності методик) пошуку та максимально результативна методика відбору персоналу, які відповідатимуть раніше призначеним видам і способам рекрутингу нових співробітників роботодавця.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям.

2.1.14. Технологічна сутність складової А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям

Складова А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям є визначальною в підготовці до безпосередніх (особистих, телефонних, віртуальних тощо) контактів із відповідними спеціалістами, як із потенційними кандидатами на відповідні $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ посади компанії — замовника персоналу з метою точного й повного інформування цих розшукуваних робітників про перелік і сутність даних стосовно вимог до нового персоналу та про заплановані умови праці для нових робітників.

Як і вже розглянута складова А13, складова А14 також умовно належить до складу групи АІІ об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу. Складова А14, як правило, виконується зовнішніми та/або внутрішніми рекрутерами при консультаційному, у разі потреби, залученні менеджерів компанії, безпосередньо відповідальних за організацію в роботодавця рекрутингу персоналу (менеджерів із персоналу, HR-менеджерів тощо).

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А14 потрібно вважати розроблення інформаційних повідомлень, що згідно з призначеними методиками пошуку

$\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ спеціалістів мають бути доведені до всіх розшукуваних фахівців у визначений час у визначених місцях їхнього перебування дистанційно, а також під час особистих зустрічей із ними.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки ретельному та правильному документарному визначенню переліку й суті всіх складових інформаційних пакетів, які сукупно мають формалізувати послідовність, повноту та цілісність інформаційних даних про вимоги та умови, які пропонуються розшукуваним фахівцям під час роботи на відповідних вакантних посадах у компанії роботодавця.

Структурно складову А14 переважно слід розглядати як послідовність наступних двох кроків (див. нижче рис. 27) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

Рис. 27. Структура складової А14 розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової А14 розроблення переліку та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям.

- **Крок А14.1 формування переліку інформаційних пакетів, що мають бути доведені до розшукуваних фахівців у визначений час і у визначених місцях їхнього перебування дистанційно, а також під**

час особистих зустрічей із ними. Зрозуміло, що зазначене формування переліку інформаційних пакетів має знаходитися в тісній відповідності з визначеними методиками пошуку та методиками відбору спеціалістів, під час яких відбувається доведення необхідної інформації до розшукуваних спеціалістів. Під час виконання кроку А14.1 мають бути чітко окреслені всі можливі за структурою та змістом інформаційні пакети, що прив'язані до призначених методик пошуку й методик відбору фахівців. До переліку таких інформаційних пакетів, як правило, слід віднести такі типи пакетів інформації:

- Первинні пакети інформації (ППІ), тобто інформаційні письмові, усні, візуальні та інші оголошення, звернення та/або повідомлення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, включаючи первинну (узагальнену, попередню, ознайомчу) інформацію про вимоги до нового персоналу та про умови праці нових співробітників, з подальшим доведенням цих пакетів ППІ до відповідних розшукуваних спеціалістів під час реалізації відповідних методик пошуку спеціалістів, а саме:
  - під час реалізації методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД) — у відповідних усних, письмових або інших зверненнях до облікових (тобто тих, що перебувають на обліку у внутрішніх базах даних) фахівців;
  - під час реалізації методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ) — у відповідних усних, письмових або інших зверненнях до публічних (тобто тих, що розмістили власні професійно-персональні дані у відкритих джерелах інформації) спеціалістів;
  - під час реалізації методики активного пошуку фахівців через засоби масової інформації (методика ПЗМІ) — у відповідних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категоріях ЗМІ з метою їх доведення до групи фахівців, які є потенційними читачами (слухачами, користувачами) цих засобів масової інформації;
  - під час реалізації методики активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих (методика ПКЗ) — у зверненнях до відповідного кола знайомих людей;
  - під час реалізації методики активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ) — у зверненнях (оголошеннях) до відповідних студентів;
  - під час реалізації методики активного пошуку нових

співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ) — у зверненнях (оголошеннях) до відповідних фахівців, які знаходяться на обліку в державних або недержавних центрах зайнятості (у кадрових агенціях);

- під час реалізації методики активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) — у повідомленнях до відповідних фахівців у місцях їхнього фізичного чи віртуального зосередження.

Відразу підкреслимо, що всі інформаційні письмові, усні, візуальні та інші оголошення, звернення та/або повідомлення, які використовуються під час реалізації різних методик пошуку персоналу, слід розглядати як різні за формою, але як однакові (або майже однакові) за структурою та змістом інформаційні пакети, які разом становлять єдину сукупність первинних інформаційних пакетів.

Звернемо увагу, що первинні інформаційні пакети мають спільну особливість їхнього використання, яка полягає в доведенні цих пакетів до розшукуваних кандидатів виключно тільки під час здійснення складової А15 первинної фази А рекрутингу спеціалістів (фази пошуку персоналу), тобто до початку реалізації вторинної фази В — фази відбору персоналу, а відповідно до початку проведення індивідуальних зустрічей внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів із відповідними кандидатами на вакантні посади в компанії — замовнику персоналу.

- Вторинні пакети інформації (ВПІ), тобто інформаційні письмові, усні, візуальні та інші повідомлення, які містять розширені дані стосовно вимог до нового персоналу та про умови праці нових співробітників, з подальшим доведенням цих пакетів ВПІ до розшукуваних спеціалістів під час реалізації відповідних методик відбору фахівців, які після ознайомлення з первинними інформаційними пакетами виказали потенційну (первинну) зацікавленість у подальшій роботі в компанії — замовнику персоналу. Зрозуміло, що всі зазначені вторинні інформаційні повідомлення здебільшого будуть мати однакову структурну та змістовну наповненість. Вторинні інформаційні пакети доводяться розшукуваним робітникам під час реалізації складової В3 (див. пп. 2.2.3) вторинної фази В рекрутингу персоналу, як правило, у ході особистих зустрічей зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів роботодавця з відповідними кандидатами.
- Остаточні пакети інформації (ОПІ або «job offers»), тобто інформаційні повідомлення, які включають дані про фінальні запропоновані умови праці та обов'язки для нових співробітників роботодавця, з подальшим погодженням цих пакетів ОПІ із відповід-

ними відібраними фахівцями. На відміну від раніше розглянутих первинних і вторинних інформаційних пакетів остаточні інформаційні пакети можуть мати різну змістовну, а в деяких випадках різну структурну наповненість для різних кандидатів на роботу в компанії роботодавця, навіть якщо ці кандидати будуть розглядатися на роботу в підприємстві на однакові посади. Остаточні інформаційні пакети («job offers») формуються та доводяться відібраним фахівцям під час реалізації складової В4 (див. пп. 2.2.4) вторинної фази В рекрутингу персоналу на етапі прийняття та узгодження рішення про запрошення або про відмову в запрошенні нового співробітника для подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

- **Крок А14.2 формування структури та змісту кожного інформаційного пакету, що має бути доведений до розшукуваних фахівців у визначений час і у визначених місцях їхнього перебування дистанційно, а також під час особистих зустрічей із ними.** Вочевидь, що формування структури та змісту кожного з інформаційних пакетів має бути жорстко прив'язане до типу інформаційних пакетів із зазначених вище ППІ, ВПІ та ОПІ і, як правило, базується на структурі та змісті визначених раніше під час виконання складових А2 і А3 (див. пп. 2.1.2 — табл. 2, пп. 2.1.3 — табл. 3) переліку та змісту вимог та умов для фахівців на відповідні посади в компанію — замовника персоналу. Коротко розглянемо можливе структурне й змістовне наповнення для кожного з трьох визначених пакетів інформації.

  - Структура та зміст первинних пакетів інформації, як правило, відображають ознайомчу інформацію, яка відносно стисло описує вимоги до нового персоналу та умови праці нових співробітників на відповідних посадах на підприємстві роботодавця. Як правило, первинні інформаційні пакети містять такі чотири структурні змістовні частини:
    - перша частина (інформаційна частина щодо підприємства та вакантної посади), яка, як правило, містить умовну або точну назву компанії — замовника персоналу, умовну або точну назву вакантної посади, а також максимально стислий опис головних завдань за вакантною посадою;
    - друга частина (інформаційна частина про вимоги до персоналу), яка здебільшого максимально стисло описує основні особисті, професійні та/або додаткові вимоги, які висуває роботодавець до розшукуваних фахівців;
    - третя частина (інформаційна частина стосовно умов для персоналу), яка переважно максимально стисло описує основні матеріальні, професійні, кар'єрні, соціальні та/або психологічні

умови, що пропонує роботодавець для розшукуваних робітників;

- четверта частина (контактна інформація), яка містить номери контактних телефонів, адреси електронної пошти, адреси соціальних мереж, поштові адреси тощо, на які розшукувані спеціалісти в разі потреби зможуть звернутися до певних уповноважених осіб (як правило, до внутрішніх або зовнішніх рекрутерів) за уточнюючими запитаннями чи в разі зацікавленості зможуть передати їм інформацію про себе як про здобувачів (кандидатів) на відповідні вакантні посади в організації — замовнику персоналу.

Звернемо увагу, що попри всю обов'язковість підкресленої вище стислості інформаційного наповнення первинних пакетів усі наведені в ППІ дані повинні бути одночасно інформаційно повними й точними для безпомилкового сприйняття розшукуваними робітниками доведеної їм інформації про вакантну посаду в підприємстві роботодавця.

Наведена структурна побудова первинних пакетів інформації переважно не залежить не тільки від назви, рівня чи фахової спеціалізації вакантної посади, але також ні від сегментних та регіональних особливостей діяльності підприємства. Водночас змістовне наповнення визначеної структури первинних інформаційних пакетів буде завжди особливим для кожної окремої компанії — замовника персоналу — кожна компанія індивідуально визначає, яка інформація та в якому обсязі має бути включена до пакетів ППІ. Разом із широкою різноманітністю змістів первинних пакетів інформації буде мати місце й значна різноманітність форм створення та форм доведення первинних пакетів інформації до розшукуваних фахівців — за можливими індивідуальними дизайном, стилістикою, постановкою і т. ін. письмових, усних, візуальних та інших оголошень, звернень та/або повідомлень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників.

Звернемо увагу, що формування проаналізованих структури та змісту первинних пакетів інформації відбувається безпосередньо під час виконання кроку A14.2, тобто до початку безпосередньої реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.

- Структура та зміст вторинних пакетів інформації без винятку повинні відображати інформацію, яка досить повно (але не остаточно) описує вимоги до нового персоналу та умови праці нових співробітників на відповідних посадах на підприємстві роботодавця. Здебільшого вторинні інформаційні пакети будуть містити такі чотири структурні змістовні частини:

- перша частина (інформаційна частина щодо підприємс-

тва та вакантної посади), яка переважно містить точну назву компанії — замовника персоналу, точну назву вакантної посади, а також досить повний опис головних завдань за вакантною посадою;

- друга частина (інформаційна частина про вимоги до персоналу), яка зазвичай достатньо повно (але не остаточно) описує основні особисті, професійні та/або додаткові вимоги, які висуває роботодавець до розшукуваних фахівців;
- третя частина (інформаційна частина стосовно умов для персоналу), яка переважно відносно повно (але не остаточно) описує основні матеріальні, професійні, кар'єрні, соціальні та/або психологічні умови, що пропонує роботодавець для розшукуваних робітників;
- четверта частина (контактна інформація), яка містить номери контактних телефонів, адреси електронної пошти, адреси соціальних мереж тощо, на які розшукувані спеціалісти в разі потреби зможуть звернутися до певних уповноважених осіб (до внутрішніх або зовнішніх рекрутерів чи до відповідних менеджерів роботодавця) за уточнюючими запитаннями чи в разі зацікавленості зможуть передати їм додаткову інформацію про себе як про здобувачів (кандидатів) на відповідні вакантні посади в організації — замовнику персоналу.

Також підкреслимо, що всі наведені у ВПІ дані повинні бути інформаційно повними й точними для однозначного розуміння потенційними кандидатами цілісності очікуваних умов і запропонованих вимог, які очікують співробітників на відповідних посадах роботодавця. Одночасно важливо наголосити, що попри всю зазначену повноту й точність відомості в ВПІ слід розглядати як не остаточні, а такі, що можуть бути уточнені (змінені, доповнені тощо) у фінальних пакетах інформації (ОПІ).

Наведена структурна побудова вторинних пакетів інформації здебільшого також не залежить не тільки від назви, рівня чи фахової спеціалізації вакантної посади, але також ні від сегментних та регіональних особливостей діяльності підприємства. Водночас змістовне наповнення визначеної структури вторинних інформаційних пакетів, як і первинних пакетів інформації, буде завжди особливим для кожного окремого роботодавця. При цьому разом із широкою різноманітністю змістів вторинних пакетів інформації форми створення та форми доведення вторинних пакетів інформації до розшукуваних фахівців є досить обмежені за кількістю — переважно вторинні інформаційні пакети доводяться розшукуваним робітникам в усній (частіше) або письмовій (рідше) формі в ході особистих зустрічей цих робітників із зовнішніми або внутрішніми рекруте-

рами роботодавця.

Звернемо увагу, що формування змісту вторинних пакетів інформації відбувається безпосередньо не під час під час виконання кроку А14.2, як зараз наведено в цьому пункті з метою цілісності сприйняття інформації, а під час виконання складових В2 вторинної фази В рекрутингу персоналу (див. пп. 2.2.3), а саме під час документарного забезпечення проведення рекрутерами інтерв'ю з відповідними претендентами.

- Структура та зміст остаточних пакетів інформації також без винятків мають відображати інформацію (пропозиції щодо роботи — «job offer»), яка остаточно точно й повно описує вимоги до нового персоналу та умови праці нових співробітників, які були прийняті або відхилені відповідними кандидатами на відповідні посади в підприємстві роботодавця. Переважно остаточні інформаційні пакети будуть містити такі чотири структурні змістовні частини:
  - перша частина (інформаційна частина щодо підприємства та вакантної посади), яка містить точну назву компанії — замовника персоналу, точну погоджену сторонами (роботодавцем і кандидатом) назву вакантної посади, а також остаточний погоджений сторонами опис головних завдань за вакантною посадою;
  - друга частина (інформаційна частина про вимоги до нового співробітника), яка чітко описує погоджені сторонами основні особисті, професійні та/або додаткові вимоги, які висуває роботодавець до відповідного нового спеціаліста та які цей спеціаліст бере на себе;
  - третя частина (інформаційна частина стосовно умов для нового співробітника), яка однозначно описує основні матеріальні, професійні, кар'єрні, соціальні та/або психологічні умови, які бере на себе зобов'язання забезпечити роботодавець для відповідного нового робітника та на які погоджується цей робітник;
  - четверта частина (заключна частина), яка містить перелік даних про фіксацію оформлення, передання та прийняття сторонами цього «job offer», включаючи дату початку роботи нового співробітника на новій посаді, а також прізвища, імена, посади та поля для підписів (із зазначенням дати постановки цих підписів) відповідних уповноважених на підписання «job offer» осіб компанії — замовника персоналу та нового співробітника.

Безперечно, що всі наведені в ОПІ дані мають бути максимально чіткими для унеможливлення у подальшому розбіжностей між сторонами у однозначному розумінні правильності трактування погоджених вимог та умов, запропонованих роботодавцем і прийнятих відповідним новим співробітником.

Наведена структурна побудова остаточних пакетів інформації переважно так само як і для ППІ та ВПІ, не залежить не тільки від назви, рівня чи фахової спеціалізації вакантної посади, але також ні від сегментних та регіональних особливостей діяльності підприємства. Водночас змістовне наповнення визначеної структури остаточних інформаційних пакетів за будь яких умов буде завжди особливим для кожного окремого підприємства, для кожної окремої вакантної посади та, як правило, для кожного окремого нового співробітника. При цьому здебільшого остаточні інформаційні пакети («job offer») доводяться розшукуваним робітникам у письмовій формі в електронному чи паперовому вигляді.

Звернемо увагу, що формування змісту остаточних пакетів інформації також відбувається безпосередньо не під час під час виконання кроку А14.2, як зараз наведено в цьому пункті з метою цілісності сприйняття інформації, а під час виконання складової В4 вторинної фази В рекрутингу персоналу (див. пп. 2.2.4) під час фінального відбору нових співробітників на роботу до підприємства — замовника персоналу.

Формуванням структури та змісту інформаційних пакетів, що мають бути доведені до відповідних кандидатів у визначений час і у визначених місцях, закінчується аналіз технологічної сутності складової А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової первинної фази А рекрутингу спеціалістів — складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.

2.1.15. Технологічна сутність складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу

Складова А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу є вирішальною в безпосередній реалізації призначених процедур розшукування спеціалістів для заміщення відповідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ вакантних посад компанії — замовника фахівців згідно із встановленими роботодавцем вимогами до персоналу та із запланованими для нових робітників умовами.

Складова А15 разом із раніше розглянутими складовими А13 і А14 умовно належить до складу групи АІІ об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу. Складова А15 переважно виконується внутрішніми та/або зовнішніми рекрутерами чи особами, які виконують функції рекрутерів (консультантів із персоналу, менеджерів із персоналу, HR-менеджерів тощо).

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реа-

лізації складової А15 необхідно вважати реалізацію призначених підходів щодо доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до фахівців у визначених місцях їхнього знаходження та щодо одночасного отримання від розшукуваних фахівців відповідних професійно-персональних відомостей про них. Відразу зазначимо, що з урахуванням певних особливостей реалізацій методик або сукупності методик пошуку персоналу складову А15, як правило, слід розглядати як частково невід'ємну частину наступної складової — складової А16 (складової узагальнення даних про результати реалізації методик пошуку персоналу) первинної фази А рекрутингу спеціалістів. Ця невід'ємність пояснюється тим, що в певних випадках процедура доведення інформаційних пакетів до розшукуваних фахівців та отримання від них відповідних професійно-персональних відомостей (що є змістовністю складової А15) та процедура збирання та систематизації особистої (професійної та персональної) інформації від кандидатів (що є змістовністю складової А16) не можуть бути технологічно відокремлені одна від одної, маючи тісне переплетіння та паралельно-послідовну взаємопов'язаність.

Досягнення зазначеної мети складової А15 здійснюється завдяки ретельному й точному виконанню призначених технологій пошуку спеціалістів.

Структурно складову А15 переважно необхідно розглядати як послідовність наступних двох кроків (див. нижче рис. 28) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.

- **Крок А15.1 остаточна підготовка й уточнення всіх компонентів, необхідних для безпосередньої реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.** Зрозуміло, що початку безпосередньої практичної реалізації призначених методик пошуку спеціалістів повинна передувати перевірка повної готовності (у тому числі остаточна підготовка та уточнення) всіх необхідних компонентів цих призначених методик. Вочевидь, що кожна з раніше розглянутих семи методик пошуку персоналу (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ) має свої компоненти, які можуть бути як схожими, так і відмінними, порівнюючи з компонентами інших методик пошуку, що потребують зазначеної перевірки.

Послідовно розглянемо основні схожі та основні відмінні компоненти методик пошуку робітників. Вказаний розгляд розпочнемо зі схожих компонентів кожної з методик пошуку фахівців, до яких,

як правило, належать такі компоненти:

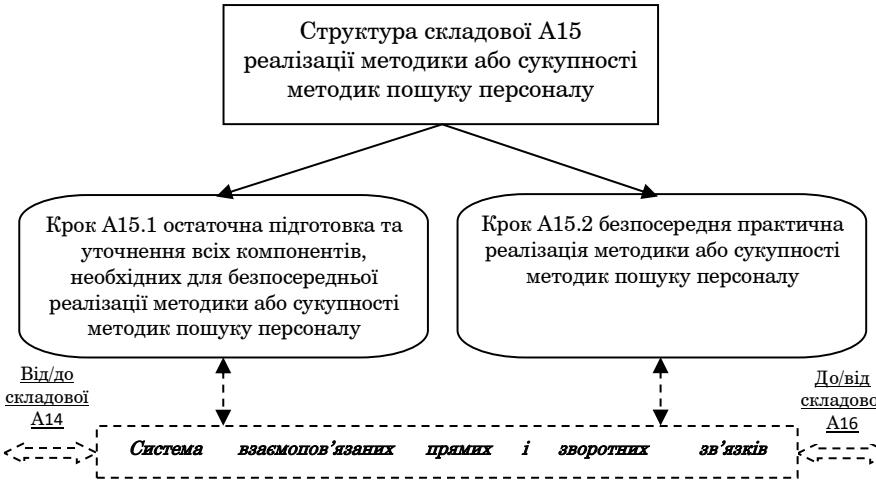


Рис. 28. Структура складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу

• Чітко прописані технології (послідовності дій, регламенти, карти тощо) реалізації кожної з призначених для використання методик пошуку персоналу (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ). Зазначені технології мають передбачати однозначно визначені послідовності дій рекрутерів та інших задіяних у пошуку персоналу уповноважених осіб у своєчасному доведенні у відповідній формі повної й точної інформації до розшукуваних фахівців про пошук компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, а також в оперативному отриманні (на поточному кроці А15) та зібранні й систематизації (див. крок А16) зворотної інформації від цих розшукуваних спеціалістів стосовно їхнього попиту або відсутності попиту на відповідні вакантні посади на підприємстві роботодавця та стосовно попередніх первинних відомостей щодо особистих, професійних та додаткових даних цих спеціалістів. Розроблення технологій реалізації методик пошуку персоналу, як правило, здійснюється відповідними внутрішніми та зовнішніми рекрутерами завчасно під час технологічної побудови відповідних рекрутингових підрозділів і постійно вдосконалюється протягом усієї практичної діяльності рекрутерів. При цьому, як уже вказувалося раніше (див. пп. 2.1.6), у середині рекрутингового підрозділу кожного підприємства, як правило (але за певними винятками), вказані тех-

нології будуть залишатися універсальними для пошуку персоналу на різні вакантні посади, що однак не виключає потенційної можливості внесення технологічних уточнень до зазначених універсальних послідовностей дій під час реалізації відповідних методик пошуку нових співробітників на певні відмінні вакантні посади. Більш детальний опис можливих технологій усіх семи методик пошуку персоналу буде розглянутий нижче.

- Загальна інформація щодо завдання на пошук персоналу, а саме назва компанії роботодавця, назва посади, на яку заплановано взяти нового співробітника, та назва підрозділу, до якої належить визначена посада. Визначення зазначеної інформації здійснюється уповноваженими представниками роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. заголовок табл. 11) на етапі виконання складової А12 первинної фази А рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.12).
- Загальна інформація щодо роботодавця, зокрема повна назва компанії роботодавця, її адреса та рік заснування, кількість співробітників компанії, іменні дані керівника компанії та відповідального за набір персоналу і т. ін. Визначення зазначеної інформації здійснюється також уповноваженими представниками роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. ч. 1 табл. 11).
- Загальна інформація про обов'язки та вимоги до розшукуваного працівника, зокрема про основні професійні цілі (досягнення), до яких має прагнути працівник, про основні професійні завдання (проблеми), які має вирішувати працівник, про основні професійні відповідальності (обов'язки), які має виконувати працівник, про його основні професійні знання та про рівень освіти, про професійний досвід, який повинен мати спеціаліст, про його кар'єрні, морально-психологічні та спеціальні професійні показники, про його необхідні рівні опанування рідних та іноземних мов, категорію водійських прав та рівень управління відповідним обладнанням, про його готовність проходження певних за глибиною професійних та/або психологічних тестувань, про його досвід попереднього отримання певної за формою нарахування грошової винагороди, про його досвід службових відряджень і матеріальної відповідальності, про наявність професійних рекомендацій на нього і т. ін. Визначення зазначеної інформації теж здійснюється уповноваженими представниками роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. ч. 2 табл. 11).
- Загальна інформація про умови праці для розшукуваного працівника, зокрема про його рівні керівництва та підпорядкованості, про форму трудових відносин зі спеціалістом і про тривалість

його випробувального терміну, про заплановані форму й розмір грошової та матеріальної винагород для фахівця та можливість їх збільшення, про розклад виконання професійних обов'язків співробітника, про опис робочого місця та його обладнання для працівника, про тривалість його відряджень і матеріальну відповідальність, про заплановані показники оцінювання робітника, про гарантування можливості підвищення рівня його фахової розрядності та гарантування завантаженості спеціаліста завданнями з певним і збільшеним рівнями професійних складнощів, про опис програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та фахових тренінгів спеціаліста, про опис програм професійного стимулювання та розширення переліку складових кваліфікації персоналу за спеціальністю, про перелік програм соціальних забезпечень і соціальних пільг, про тривалість відпустки, про перелік внутрішніх норм поведінки співробітників і внутрішніх традицій компанії для персоналу, про опис стилю менеджменту компанії, про опис основних переваг для спеціаліста під час його прийняття на роботу в компанію і т. ін. Визначення зазначеної інформації також здійснюється уповноваженими представниками роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. ч. 3 табл. 11).

- Загальні організаційні аспекти здійснення рекрутингу спеціалістів, зокрема щодо запланованих до застосування видів (РВР та/або РЗР) та способів (ЗРП, ЦРП та/або ПРП) рекрутингу спеціалістів, щодо визначення відповідальних осіб за рекрутинг робітників як із боку роботодавця, так і зовнішнього рекрутменту (при використанні виду РЗР), щодо визначення уповноважених осіб у прийнятті остаточного рішення запрошення спеціалістів на роботу до працедавця, щодо запланованого проведення або непроведення внутрішнього пошуку та підбору спеціалістів серед співробітників компанії роботодавця, щодо запланованої кількості фахівців на проведення співбесід у компанії-замовнику, щодо запланованого проведення (з визначенням тематик) чи непроведення професійних і психологічних тестувань кандидатів на роботу в підприємство роботодавця, щодо необхідності або відсутності необхідності надання спеціалістами відповідних за кількістю та формою рекомендацій на себе від посадових осіб за попередніми місцями їхньої роботи, щодо запланованої дати взяття спеціаліста на роботу до компанії роботодавця і т. ін. Визначення зазначеної інформації здійснюється уповноваженими представниками роботодавця в тісній взаємодії з відповідними рекрутерами під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. ч. 4 табл. 11).
- Фактично оформлена (затверджена, підписана) та переда-

на до виконання уповноваженими особами працедавця й прийнята до виконання відповідними рекрутерами заявка на пошук та підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11). Як уже було зазначено раніше, формування зазначеної заявки відбувається на етапі виконання складової A12 первинної фази A рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.12) і виконується менеджерами компанії безпосередньо відповідальними за організацію в компанії рекрутингу персоналу (менеджерами з персоналу, HR-менеджерами тощо) за одночасного залучення зовнішніх чи внутрішніх рекрутерів або інших фахівців у галузі персоналу в частині консультування щодо процедурних аспектів здійснення пошуку та підбору спеціалістів.

• Списки цільових сегментів ринку та цільових регіонів, у яких у першу чергу має бути проведений пошук спеціалістів. Фактичне визначення та затвердження даних списків здійснюється відповідними рекрутерами за активної участі відповідальних осіб роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. відповідно п. 2.7 і 2.8 табл. 11) на етапі виконання складової A12 первинної фази A рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.12). Підготовлені списки цільових сегментів ринку можуть вирішальним чином впливати на зміст відмінних компонентів методик пошуку фахівців — зокрема, відповідних баз даних, а також відповідних первинних пакетів інформації, які будуть розглянуті нижче.

• Списки цільових компаній на визначених раніше сегментах ринку, серед співробітників яких у першу чергу має бути проведений пошук потрібного персоналу, а також одночасно списки цільових компаній на визначених раніше сегментах ринку, серед співробітників яких не має бути проведений пошук потрібного персоналу. Фактичне визначення даних списків цільових «дозволених» і «заборонених» компаній здійснюється відповідними рекрутерами за обов'язкової спільної участі у визначенні та погодженні цих списків уповноваженими особами роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. п. 2.9 і 2.10 табл. 11) на етапі виконання складової A12 первинної фази A рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.12). При цьому до «дозволених» компаній, як правило, зараховують ті «сегментні» компанії, рівень професійності персоналу яких, за оцінкою рекрутерів і представників компанії — замовнику персоналу, потенційно відповідає (або може відповідати) сформованим вимогам роботодавця, зокрема, щодо морально-психологічних і спеціальних професійних показників кандидатів (див. п. 2.13 і 2.14 табл. 11). У свою чергу, до списку «заборонених» компаній зараховуються підприємства, які не відповідають вимогам до персоналу «дозволених» організацій, а також ті компанії, які через різного роду обставини (наприклад, з причини взаємних зобов'язань)

на даний час не можуть розглядатись як «донори» («постачальники») фахівців для компанії — замовника персоналу. Зрозуміло, що цільові списки компаній слід уважати схожими компонентами тільки шести із семи методик пошуку персоналу (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ). Для методики пошуку через навчальні заклади студентів-початківців використання списків цільових компаній зі зрозумілих причин не передбачається.

- Списки цільових посадових категорій визначених вище «дозволених» компаній, серед співробітників яких у першу чергу має бути проведений пошук необхідного персоналу. Визначення даних списків цільових посадових категорій здійснюється, як правило, відповідними рекрутерами за обов'язкової спільної участі у визначенні та погодженні цих списків уповноваженими особами роботодавця під час формування заявок на пошук і підбір нових співробітників (див. п. 2.12 табл. 11). Визначення списку цільових посадових категорій має відбуватися з урахуванням необхідності досягнення достатнього рівня відповідності переліку та змісту професійних функцій за цільовими посадовими категоріями та вакантної посади компанії — замовника персоналу. Вочевидь, що цільові списки посадових категорій знову ж таки слід уважати схожими компонентами тільки шести із семи методик пошуку персоналу (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ). Для методики пошуку через навчальні заклади студентів-початківців використання списків цільових посадових категорій також не передбачається.

- Фактично підготовлені форми (таблиці, звіти тощо) обліку результатів пошуку спеціалістів — результатів реалізації призначених методик пошуку фахівців у доведенні до потенційних кандидатів інформації про пошук компанією потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів, у тому числі зворотної інформації від цих потенційних кандидатів стосовно їхньої зацікавленості або відсутності зацікавленості в отриманні ними роботи на відповідних вакантних посадах у компанії роботодавця та стосовно попередніх первинних відомостей щодо особистих, професійних та додаткових даних цих спеціалістів. Підготовка форм обліку результатів пошуку спеціалістів здебільшого здійснюється відповідними внутрішніми та зовнішніми рекрутерами завчасно під час технологічної організації діяльності відповідних рекрутингових підрозділів. Підкреслимо, що зазвичай зазначена облікова форма готується не для кожної методики пошуку персоналу окремо, а як загальна (об'єднана) форма обліку результатів пошуку персоналу з використанням усіх призначених для реалізації методики або сукупності методик пошуку спеціалістів. Як правило, зазначені облікові форми за певної можливої схожості завжди бу-

дуть залишатися структурно індивідуальними (відмінними) для кожного окремого підприємства — замовника персоналу. За такої умови кожна компанія розробляє свої власні структури форм обліку результатів реалізації методик пошуку персоналу, які всередині самої компанії, як правило (за певними винятками), залишаються універсальними для пошуку персоналу на різні вакантні посади. Більш детальний опис можливих форм (таблиці, звіти тощо) обліку результатів пошуку спеціалістів буде розглянутий нижче.

- Інші схожі компоненти, які можуть використовуватися під час реалізації методик пошуку персоналу.

Розглянувши всі схожі компоненти всіх семи методик пошуку персоналу, далі розглянемо відмінні компоненти для кожної методики розшукування фахівців, а саме:

- Основні відмінні компоненти методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД), як правило, охоплюють такі:
  - Списки внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової агенції, де визначені фактичні професійно-персональні відомості про розшукуваних фахівців (у тому числі про іменні, телефонні та адресно-електронні персональні дані потрібних фахівців, дані місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків, відомості про рівень їхніх професійних та особистих характеристик тощо).
  - Списки відповідних облікових (тобто тих, хто знаходиться на обліку у визначених внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції) спеціалістів, до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зрозуміло, що список зазначених облікових фахівців має охоплювати тільки тих розшукуваних спеціалістів, які працюють за постійним місцем роботи в підприємствах, що включені до списків раніше призначених цільових «дозволених» компаній, серед відповідних фахівців яких рекрутерами планується проведення пошуку персоналу (як для групи AC спеціалістів, незалежно від ступеня їхньої поточної активності в пошуку ними роботи, так і для підгрупи PD1 фахівців із достатньо повною визначеністю змісту адресних персональних даних — див. пп. 2.1.5) та професійні характеристики яких, за попередніми оцінками рекрутерів, відповідають вимогам роботодавця.
  - Певні первинні письмові, усні та/або інші види звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$

працівників, які плануються бути доведені до визначених облікових спеціалістів. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

- Основні відмінні компоненти методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ), як правило, охоплюють такі:
  - Списки зовнішніх джерел інформації, де відображені фактичні професійно-персональні відомості про розшукуваних фахівців (у тому числі про іменні, телефонні та адресно-електронні персональні дані потрібних фахівців, відомості про рівень їхніх професійних та особистих характеристик тощо). Як правило, до зазначених зовнішніх джерел інформації слід відносити електронні, друковані та/або інші категорії профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних засобів масової інформації (ЗМІ), де зазвичай розшукувані фахівці власноруч або за дорученням розміщують особисті професійно-персональні дані з метою відкритого ознайомлення з ними відповідних представників роботодавців, які є потенційними читачами (користувачами, одержувачами) цих ЗМІ та які одночасно здійснюють пошук потрібного для себе персоналу. Порядок вибору тих чи інших профільних і фахових регіональних та національних ЗМІ було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу (у першу чергу для підгрупи AC1 спеціалістів, яким у поточний період часу характерна активність у пошуку ними роботи, а також для підгрупи PD1 фахівців із достатньо повною визначеністю змісту їхніх адресних персональних даних).
  - Списки відповідних публічних (тобто тих, хто публічно у відкритому доступі розмістив власні професійно-персональні відомості в зовнішніх джерелах інформації) працівників, до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зрозуміло, що список зазначених публічних фахівців має містити тільки тих розшукуваних спеціалістів, професійні характеристики яких, за попередніми оцінками рекрутерів, відповідають вимогам роботодавця.
  - Певні первинні письмові, усні та/або інші види звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до визначених у зовнішніх джерелах інформації публічних спеціалістів. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було роз-

глянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

- Основні відмінні компоненти методики пошуку персоналу через засоби масової інформації (ПЗМІ), як правило, охоплюють такі:
  - Список певних (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу) електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категорій профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних засобів масової інформації (ЗМІ), де планується розміщення відповідних за змістом і формою видів первинних інформаційних пакетів (оголошень) про пошук компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників із метою їх доведення до групи фахівців, які є потенційними читачами (слухачами, користувачами) цих ЗМІ і які одночасно відповідають певним вимогам компанії — замовника персоналу. Порядок вибору тих чи інших профільних і фахових регіональних та національних ЗМІ було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу (як для підгрупи AC1 спеціалістів, яким у поточний період часу характерна активність у пошуку ними роботи, так і для підгрупи PI1 спеціалістів за ознаками основних спільних професійних інтересів).
  - Певні первинні письмові, усні, візуальні та/або інші види оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути розміщені у відповідних профільних і спеціалізованих («сегментних») регіональних та національних засобах масової інформації відповідно до вищезазначеного списку ЗМІ. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.
- Основні відмінні компоненти методики пошуку персоналу через коло знайомих (ПКЗ), як правило, охоплюють такі:
  - Список відповідного кола знайомих, від яких очікується отримання відповідних адресних даних на розшукуваних робітників (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу) або через яких планується доведення до розшукуваних «сегментних» спеціалістів інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Вимоги до формування списку знайомих було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу (як для підгрупи PD1 спеціалістів, про яких особам із кола знайомих достатньо повно відомі їхні адресні персональні дані, так і для підгрупи WP1 спеціалістів

за ознаками достатньо точного визначення знайомими основних робочих місць їхнього перебування під час виконання ними власних професійних обов'язків та для підгрупи PI1 спеціалістів за ознаками чіткого визначення знайомими основних спільних професійних інтересів цих робітників).

- Певні первинні, як правило, письмові та усні звернення та оголошення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені рекрутерами безпосередньо до знайомих та далі цими знайомими до знайомих їм розшукуваних «сегментних» робітників. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

• Основні відмінні компоненти методики пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів (методика ПНЗ) переважно охоплюють такі:

- Список відповідних відібраних профілюючих фахових факультетів або груп відповідних навчальних закладів (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу), до студентів, як правило, випускних курсів яких планується доведення певних звернень (оголошень) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Вимоги до формування списку відповідних навчальних закладів та їх профілюючих факультетів і груп було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу [як для підгрупи UNS1 фахівців-початківців (студентів-випускників) за ознаками достатньо точного визначення компанією постійних місць їхнього поточного навчання за спеціальністю].
- Певні первинні, як правило, письмові, усні або візуальні звернення та оголошення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до «сегментних» фахівців-початківців серед студентів: або безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої зустрічі зі студентами, або представниками навчального закладу чи студентської спілки, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами, або через інформаційні дошки, сайти, радіо чи телевізійні програми навчальних закладів. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

• Основні відмінні компоненти методики пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (мето-

дика ПЦЗ) переважно охоплюють такі:

- Список відповідних державних або недержавних центрів зайнятості ДНЦЗ (у тому числі в кадрових агенціях), у яких на обліку знаходяться розшукувані спеціалісти (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу) до яких планується доведення певних звернень (оголошень) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Вимоги до формування списку відповідних центрів зайнятості було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу (як для підгрупи EMC1 робітників за ознаками достатньо точного визначення компанією місць їхнього поточного знаходження на обліку в ДНЦЗ).
- Певні первинні, як правило, письмові, усні або візуальні звернення та оголошення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до облікових «сегментних» фахівців: або безпосередньо рекрутерами під час їхніх особистих розмов з обліковими спеціалістами, або представниками ДНЦЗ, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами, або через інформаційні дошки, екрани чи сайти відповідних центрів зайнятості. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

• Основні відмінні компоненти методики прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) переважно охоплюють такі:

- Списки (адресні бази даних) місць фактичного перебування розшукуваного «сегментного» персоналу (у тому числі про іменні, телефонні та адресно-електронні персональні дані потрібних фахівців, а також про іменні, телефонні та електронні контактні дані місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків та/або місць реалізації ними власних професійних інтересів), до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зрозуміло, що список зазначених місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків є нічим іншим, як списком раніше призначених цільових «дозволених» компаній, серед відповідних фахівців яких планується проведення пошуку персоналу. Основні вимоги щодо формування баз даних фізичного та/або віртуального перебування кандидатів було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.5) під час вивчення методик пошуку персоналу (як для підгрупи

PD1 фахівців за ознаками достатньо повного визначення їхніх адресних персональних даних, так і для підгруп WP1 та PI1 спеціалістів відповідно за ознаками достатньо точного визначення основних робочих місць їхнього перебування під час виконання власних професійних обов'язків та за ознаками визначення основних місць реалізації ними спільних професійних інтересів).

- Певні первинні, як правило, усні (частіше) та письмові (рідше) звернення про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені рекрутерами безпосередньо до розшукуваних «сегментних» спеціалістів під час їхніх особистих розмов або листування. Порядок формування структури та змісту первинних пакетів інформації було розглянуто раніше (див. пп. 2.1.14) під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям.

Після закінчення розгляду під час реалізації кроку A15.1 відмінних компонентів для кожної методики розшукування фахівців перейдемо до розгляду наступного кроку складової A15 первинної фази A рекрутингу персоналу — кроку A15.2 безпосередньої практичної реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.

- **Крок A15.2 безпосередня практична реалізація методики або сукупності методик пошуку персоналу.**

Як уже було зазначено раніше (див. пп. 2.1.6), суть філософії організації пошуку персоналу незалежно від обраної для реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу реально означає, що рекрутер (як фахівець із продажу відкритих підприємством вакансій) на практиці забезпечує умовний продаж $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ поточних посад розшукуваним спеціалістам шляхом своєчасного доведення у відповідній формі повної та точної інформації про пошук роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників до тих розшукуваних фахівців, які мають або можуть мати попит на ці відкриті (вакантні) посади (вакансії), й одночасно додатково прагне до отримання від розшукуваних фахівців відповідних професійно-персональних відомостей про них. Зрозуміло, що неможливо здійснити продуктивний пошук персоналу без доведення до розшукуваних спеціалістів зазначеної інформації, як неможливо продати продукцію покупцю, про яку він не отримав відомостей. Доведення до розшукуваних фахівців інформації про вакантні посади є основою процесу пошуку персоналу, як доведення відповідної інформації про товар або послуги є основою їх продажу споживачам. Тільки після доведення необхідної інформації до відповідних розшукуваних спеціалістів і її вивчення цими обізнаними фахівцями ці обізнані спеціалісти можуть визна-

чити свою власну зацікавленість або незацікавленість в обійманні запропонованих роботодавцем вакантних посад, так само як покупець визначає ступінь своєї зацікавленості в придбанні запропонованої йому продукції.

Наявність (або відсутність) у будь-якого спеціаліста попиту (зацікавленості) в отриманні конкретної запропонованої роботодавцем посади, як правило, формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. З метою спрощення ці фактори можна розглядати як такі, що не змінюються в короткостроковій часовій перспективі, але можуть змінюватися — у довгостроковій. Тому й попит розшукуваного фахівця на запропоновані роботодавцем вакансії варто розглядати як сталу або змінну величину залежно від тривалості часового інтервалу.

Водночас наголосимо, що оцінка рівня фактичного попиту, тобто визначення реальної зацікавленості або незацікавленості розшукуваного спеціаліста в запропонованій посаді здійснюється рекрутером практично в момент безпосереднього доведення до відповідного фахівця певної первинної інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників при прямому або через посередників спілкуванні з розшукуваним фахівцем, при електронному листуванні з ним, через оголошення в засобах масової інформації тощо.

При цьому звернемо увагу, що оцінка ступеня фактичної зацікавленості розшукуваних спеціалістів у запропонованій вакансії можливо визначити тільки серед «обізнаних» кандидатів і неможливо серед «необізнаних» розшукуваних фахівців.

При цьому, якщо в момент доведення зазначеної інформації «обізнаний» розшукуваний спеціаліст висловив зацікавленість в отриманні вакантної посади, то це ще не означає, що цей фахівець фактично захоче обіймати цю вакансію. Водночас, якщо в момент доведення зазначеної інформації розшукуваний спеціаліст не висловив зацікавленості в запропонованій посаді, це ще не означає, що в такій посаді цей фахівець не має потреби й фактично цю вакантну посаду не обійме.

Тому за ознакою попиту на запропоновану вакансію (одразу після безпосереднього доведення розшукуваним фахівцям первинної інформації про пошук компанією-замовником відповідних нових співробітників) усіх розшукуваних спеціалістів можна умовно поділити на дві основні групи:

- група I спеціалістів, які визначають зацікавленість (наявність попиту) на запропоновані роботодавцем вакантні посади;
- група II споживачів, які визначають незацікавленість

(відсутність попиту) на запропоновані компанією — замовником персоналу вакансії.

При цьому групи I і II разом можна умовно поділити на чотири підгрупи (по дві підгрупи в кожній групі), а саме:

- підгрупа I-1 фахівців, які визначають наявність попиту на запропоновані роботодавцем вакантні посади й фактично мають цей попит — назвемо таких розшукуваних фахівців «реальними кандидатами»;
- підгрупа I-2 спеціалістів, які визначають наявність попиту на запропоновані компанією — замовником персоналу вакансії, але не мають такої потреби й фактично попиту на них — назвемо таких спеціалістів «псевдокандидатами»;
- підгрупа II-1 фахівців, які визначають відсутність попиту на запропоновані роботодавцем вакантні посади й фактично не мають цей попит — назвемо таких розшукуваних фахівців «реальними не кандидатами»;
- підгрупа II-2 спеціалістів, які визначають відсутність попиту на запропоновані компанією — замовником персоналу вакансії, але мають у таких вакансіях потреби й фактично попит на них — назвемо таких спеціалістів «прихованими кандидатами».

Звернемо увагу, що всі підгрупи зазначених груп I і II у повному обсязі входять до складу групи «обізнаних» розшукуваних спеціалістів (група ОРС) і жодна — до складу групи «необізнаних» розшукуваних спеціалістів (група НОРС).

Узагальнено структуру поділу розшукуваних спеціалістів на групи й підгрупи за ознакою попиту на запропоновані вакансії (одразу після безпосереднього доведення розшукуваним фахівцям первинної інформації про пошук компанією-замовником відповідних нових співробітників) можна представити у вигляді, наведеному на рисунку 29.

Структура, наведена на рисунку 29, є доволі гіпотетичною (умовною). Спеціалісти можуть змінювати свою зацікавленість у тій чи іншій запропонованій роботодавцем вакансії, а отже, переходити з однієї підгрупи кандидатів до іншої із наведених на рисунку 29. Однак така зміна потреби в розшукуваних спеціалістів здебільшого виникає у віддаленій часовій перспективі як результат досить тривалого впливу сукупності різного роду зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють на нього. У короткостроковій перспективі, як правило, попит розшукуваних фахівців залишається незмінним.

При цьому ще раз звернемо увагу, що в самій суті філософії організації пошуку персоналу (див. пп. 2.1.6) підкреслена обов'язковість своєчасного доведення у відповідній формі повної та точної

інформації про запропоновані рекрутером вакансії до тих розшукуваних фахівців, які мають або можуть мати попит на ці відкриті вакансії, але в зазначеній суті філософії організації пошуку спеціалістів немає ані слова про необхідність переконання (вмовляння) розшукуваних спеціалістів у необхідності прагнення ними до отримання вакантної посади, що запропонована відповідним рекрутером від імені компанії — замовника персоналу. Особливо наголосимо, що суть філософії організації пошуку персоналу передбачає доведення до розшукуваного фахівця точної та повної інформації про вакансії, що пропонуються, і не припускає переконання (дипломатичного, наполегливого або настирливого) розшукуваного спеціаліста обійняти запропоновану посаду роботодавця.

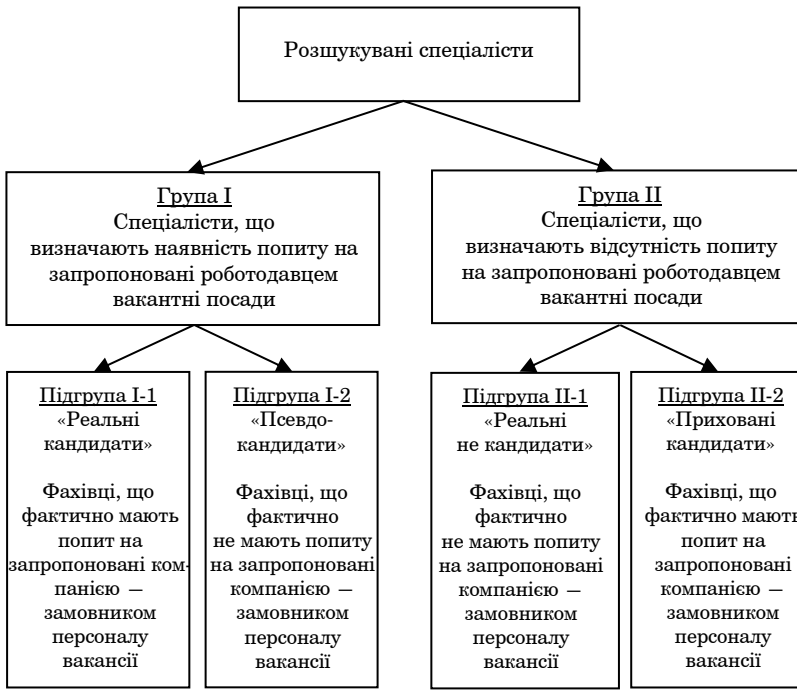


Рис. 29. Узагальнена структура поділу розшукуваних спеціалістів на групи й підгрупи за ознакою попиту на запропоновані роботодавцем вакансії

Такий підхід обумовлений тим, що, як уже було зазначено вище, ступінь зацікавленості розшукуваного фахівця в запропонованих роботодавцем вакантних посадах у короткостроковій перспективі залишається незмінним і не може змінитися від наполегливо-

го переконання зацікавитися пропонованими вакансіями компанії — замовника персоналу. Радше навпаки, будь-яка надмірна наполегливість (тиск) з боку рекрутера у пропонуванні розшукуваним спеціалістам відповідних вакансій роботодавця може викликати в цих спеціалістів зворотну реакцію — категоричне відторгнення від цієї посади, що фактично загрожує рекрутеру перспективою втрати лояльності до нього з боку потенційного кандидата під час розгляду цим кандидатом інших майбутніх вакантних посад роботодавців.

У короткостроковій перспективі рекрутер, як правило, не може, а тому й не повинен ставити за мету зміну попиту розшукуваного спеціаліста — рекрутер має тільки прагнути повно й точно довести до розшукуваних фахівців інформацію про запропоновані вакантні посади компанії — замовника персоналу. Повне й точне доведення до кандидатів інформації про вакансії, що пропонуються, дозволяє розшукуваним спеціалістам без жодного вмовляння чітко визначити ступінь своєї дійсної зацікавленості в прагненні обіймати або не обіймати запропоновану рекрутером вакансію роботодавця.

До вказаних у визначеній суті філософії організації пошуку персоналу з визначеним або фактичним попитом, безумовно, слід відносити відмічених на рисунку 29 кандидатів підгруп I-1, I-2 і II-2 і не відносити кандидатів підгрупи II-1, які не тільки не виявляють, а й дійсно не мають попиту на запропоновані роботодавцем вакантні посади.

При цьому звернемо увагу, що віднесені до зазначених підгруп I-1, I-2 і II-2 кандидати, що мають реальну, псевдо- або приховану зацікавленість у конкретній запропонованій ним вакансії, так само як і віднесені до групи II-1 фахівці, що не мають реального попиту в цій конкретній вакантній посаді, можуть бути як активними (ініціативними), так і не мати активності (ініціативності) в самостійному пошуку роботи для себе на подібні або відмінні посади, що запропоновані рекрутерами.

Важливо підкреслити, що, здійснюючи доведення інформації до кандидатів згідно із призначеною методикою або сукупністю методик пошуку спеціалістів, рекрутер здебільшого заздалегідь не знає, викличе запропонована роботодавцем вакансія зацікавленість обізнаних спеціалістів чи ні. Визначення відповідного ступеня зацікавленості розшукуваного фахівця в запропонованій рекрутером вакантній посаді роботодавця визначається виключно після отримання кандидатом необхідної інформації про вакансію. Рекрутеру залишається далі визначити та зафіксувати ступінь зацікавленості обізнаних спеціалістів у запропонованій посаді та одночасно по можливості отримати та зафіксувати відповідні професійно-персо-

нальні відомості обізнаних спеціалістів.

Безпосередня практична реалізація призначеної методики або сукупності методик пошуку спеціалістів на відповідні вакантні посади роботодавця має відбуватися в суворому дотриманні прописаних технологій (послідовності дій, регламентів, технологічних карт тощо) втілення кожної з призначених для використання методик пошуку персоналу. Вочевидь, що кожна із семи методик пошуку фахівців (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ і ПМФВЗ) буде мати свою унікальну технологію реалізації. Як зазначалося раніше (див. пп. 2.1.6), розроблені в рекрутингових підрозділах регламенти втілення однакових методик пошуку фахівців можуть суттєво відрізнятися для різних компаній, але одночасно залишатися незмінними в одній і тій самій компанії для пошуку нових співробітників на різні вакантні посади роботодавця.

Послідовно більш детально розглянемо опис можливих технологій реалізації кожної із семи визначених методик пошуку персоналу.

• **Технологія реалізації методики І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД),** безумовно, є індивідуальною в усіх її нюансах для кожного окремого підприємства, але загалом може розглядатись як універсальна послідовність таких дій:

- отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
- усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);
- вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);
- підготовка рекрутерами відповідних форм обліку результатів пошуку спеціалістів. Як правило, під час реалізації процедур рекрутингу спеціалістів використовуються дві основні форми обліку результатів рекрутингу — форма обліку результатів пошуку спеціалістів (форма первинного обліку) і загальна форма обліку результатів рекрутингу фахівців (форма вторинного обліку), яка здебільшого фактично являє собою внутрішні бази даних роботодавців/рекрутингових компаній, до яких за умови дотримання відповідних вимог національних законодавств мають бути зведені всі відо-

мості про розшукуваних спеціалістів, що були отримані рекрутерами під час виконання ними завдань із пошуку та добору персоналу. Зрозуміло, що структуру та зміст форми вторинного обліку результатів рекрутингу персоналу, а також порядок її ведення кожна компанія обирає індивідуально. Далі більш детально розглянемо структуру та зміст форми первинного обліку результатів пошуку персоналу. Як правило, структура зазначеної форми обліку має такі складові:

- стислу загальну інформацію, що ідентифікує підготовлену форму як форму первинного обліку результатів пошуку спеціалістів згідно з конкретною заявкою на рекрутинг відповідних спеціалістів. До переліку зазначеної стислої загальної інформації, як правило, входить інформація про назву компанії — замовника персоналу, назву вакантної позиції, на яку здійснюється підбір спеціалістів, певні специфічні характеристики заявки на пошук персоналу (наприклад, рівень запланованої грошової винагороди спеціалісту і т. ін.), дата початку пошуку кандидатів тощо;
- перелік ключових контрольних запитань, за якими рекрутер буде визначати рівень первинної відповідності професійних характеристик розшукуваних спеціалістів ключовим вимогам до розшукуваних працівників згідно із заявкою на пошук і підбір відповідних фахівців. Як правило, зазначений перелік містить від трьох до семи ключових контрольних запитань, за відповідями на які рекрутер під час виконання складової B2 вторинної фази B рекрутингу фахівців (див. пп. 2.2.2) буде приймати попередні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації Q для наступного проведення або непроведення інтерв'ю (співбесід) із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця. Формулювання ключових контрольних запитань має бути спрямоване на отримання від кандидатів таких відповідей, які будуть максимально характеризувати рівень відповідності їхніх професійних характеристик основним обов'язкам і вимогам до розшукуваного персоналу. Вибір таких основних обов'язків і вимог здійснюється серед переліку загальних обов'язків і вимог, зазначених у заявці на пошук і підбір персоналу (див. ч. 2 табл. 11). Більш детально порядок вибору ключових контрольних запитань буде розглянуто нижче під час аналізу технології реалізації методики пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження. Формування переліку ключових контрольних запитань здійснюється рекрутерами за рекомендацією обов'язкового погодження цих запитань із відповідальними представниками компанії

— замовника персоналу;

- перелік очікуваних і допустимих значень ключових контрольних професійних вимог до розшукуваних фахівців, порівняння яких із відповідними значеннями професійних характеристик кандидатів, що мають міститися у відповідях кандидатів на зазначені вище ключові контрольні запитання, дозволить рекрутеру визначати рівень первинної відповідності професійних якостей розшукуваних спеціалістів ключовим вимогам до розшукуваних працівників згідно із заявкою на пошук і підбір відповідних фахівців. Зазначений допустимий рівень професійних вимог може відрізнятися в гірший бік від очікуваного рівня на величину 10 %, 20 % і більше. Вказаний перелік значень професійних вимог до розшукуваних працівників має повністю, як за суттю, так і за кількістю значень, збігатися з переліком ключових контрольних запитань. Зрозуміло, що формування переліку очікуваних і допустимих значень ключових контрольних професійних вимог до розшукуваних фахівців здійснюється рекрутерами за обов'язковим погодженням цих очікуваних значень із відповідальними представниками компанії — замовника персоналу;
- стислу загальну інформацію, що ідентифікує кожного конкретного розшукуваного спеціаліста, відомості про якого були отримані рекрутерами під час здійснення пошуку відповідного персоналу, а саме: назву підприємства поточної роботи спеціаліста, його прізвище та ім'я, контактні дані (номер телефону, адресу електронної пошти тощо), поточну посаду фахівця, ступінь зацікавленості робітника в отриманні пропонованої посади в компанії роботодавця, стислі відповіді на вищезазначені ключові контрольні запитання, очікуваний кандидатом рівень грошової винагороди, висновки рекрутера щодо доцільності проведення або непроведення інтерв'ю (співбесід) із кандидатом для його подальшої роботи в підприємстві роботодавця тощо. При цьому важливо підкреслити, що всі включені до зазначеної загальної інформації відомості про кандидатів попри всю їхню необхідну стислість мають одночасно за своїм змістом відображати максимально точно й повно реальні дані про розшукуваних фахівців.

Один із можливих варіантів відображення форми первинного обліку результатів пошуку персоналу може бути представлений у вигляді нижченаведеної таблиці 14.

Важливо підкресли, що розглянуте формування структури та змісту форми первинного обліку результатів пошуку персоналу завжди буде залишатися індивідуальним для кожної організації;

Таблиця 14

Таблиця первинного обліку результатів пошуку кандидатів

Пошук кандидатів: в компанію _____ на посаду _____ на заробітну плату _____ Дата початку пошуку персоналу _____
Перелік ключових контрольних запитань: 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____ …
Перелік очікуваних і допустимих значень ключових контрольних вимог 1. _____ 2. _____ 3. _____ …

№ з/п	Назва підприємства поточної роботи кандидата	Прізвище та ім'я кандидата	Контактні дані кандидата (номер телефону, адреса електронної пошти тощо)	Поточна посада кандидата	Ступінь зацікавленості кандидата в отриманні пропонованої посади Так (+) чи Ні (–)	Стисла відповідь на ключове контрольне запитання № 1	Стисла відповідь на ключове контрольне запитання № 2	Стисла відповідь на ключове контрольне запитання № 3	…	Очікуваний кандидатом рівень грошової винагороди	Висновки рекрутера щодо доцільності проведення або непроведення подальших інтерв' ю з кандидатом Так (+) чи Ні (–)	Примітки
0	1	2	3	4	5	6.1	6.2	6.3	…	7	8	9
1.												
2.												
…												

- підготовка рекрутерами макету первинних письмових, усних та/або інших видів звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції. Підготовка зазначеного макету звернень відбувається згідно з підходами, що були визначені під час розроблення інформації для доведення розшукуваним фахівцям (див. пп. 2.1.14). Кожне зі звернень до облікових фахівців про пошук компанією-роботодавцем потрібних спеціалістів незалежно від компанії — замовника працівників і незалежно від особливостей тієї чи іншої вакантної посади здебільшого буде мати однакову структуру, яка містить чотири структурні частини, а саме: інформаційні частини (I) щодо підприємства роботодавця та вакантної посади, (II) щодо вимог до персоналу, (III) щодо умов для персоналу, а також (IV) щодо контактної інформації рекрутерів, відповідальних за пошук необхідних спеціалістів. Як один з можливих варіантів макету такого звернення до претендентів щодо пошуку підприємством роботодавця потрібних фахівців наведемо такий варіант (шаблон)) – дивись нижче макет 1.

Звернемо увагу, що визначення переліку та змісту наведених у макеті 1 основних запланованих обов'язків Manager-1 ($\mathbf{f}_\mathbf{a}$), основних очікуваних вимог до кандидатів ($\mathbf{q}_\mathbf{a}$), а також основних запланованих умов для Manager-1 ($\mathbf{w}_\mathbf{a}$) здійснюється відповідальними рекрутерами (з можливим попереднім погодженням уповноваженими представниками компанії роботодавця) шляхом вибору найбільш важливих із загального переліку обов'язків, вимог та умов, які включені відповідно до частин 2 і 3 заявки на рекрутинг персоналу (див. табл. 11).

Безперечно, що наведений нижче зразок макету 1 структури змісту можливого звернення слід розглядати виключно як приклад. Кожний макет звернення про пошук персоналу завжди має залишатися індивідуальним за змістом як для кожної окремої компанії — замовника персоналу, так і для кожної окремої вакантної посади, на яку здійснюється рекрутинг спеціалістів;

- підготовка рекрутерами списків внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової агенції, де визначено фактичні професійно-персональні відомості про розшукуваних спеціалістів;
- відбір із відповідних внутрішніх баз даних облікових фахівців тих кандидатів, до яких рекрутерами планується доведення звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, а також унесення наявних професійно-персональних відомостей відібраних облікових спеціалістів до

відповідних граф (як правило, графи 1–4 і 9) таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

Макет 1

Макет звернення до претендентів щодо пошуку підприємством роботодавця потрібних фахівців

I.

«Компанія Company-1 *(назва компанії роботодавця, яка переважно вказується в разі пошуку персоналу силами внутрішніх рекрутерів і не вказується у випадку рекрутингу спеціалістів силами зовнішніх рекрутерів*)****, яка є авторитетною в галузі Market-1*** *(назва галузі діяльності підприємства Company-1),* ***оголошує конкурс на заміщення вакантної посади Manager-1.***

** У разі пошуку персоналу силами зовнішніх рекрутерів наведений шаблон звернення має містити інформацію про те, що рекрутинг персоналу на вакантну позицію здійснюється рекрутинговою компанією* ***Recruitment-1*** *(назва рекрутингової агенції) за дорученням підприємства роботодавця.*

II.

Основні заплановані обов'язки Manager-1 будуть містити *[далі вказується перелік і стислий опис основних* $\mathbf{f_a}$ *(як правило,* $\mathbf{f_a} = 2 \div 7$*) запланованих обов'язків за вакантною посадою]:*

- ✓ ***стислий опис обов'язку 1;***
- ✓ ***стислий опис обов'язку 2;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис обов'язку*** $\mathbf{f_a}$.

Основні очікувані вимоги до кандидатів *[далі вказується перелік і стислий опис основних* $\mathbf{q_a}$ *(як правило,* $\mathbf{q_a} = 2 \div 7$*) вимог до кандидатів]:*

- ✓ ***стислий опис вимоги 1;***
- ✓ ***стислий опис вимоги 2;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис вимоги*** $\mathbf{q_a}$.

III.

Основні заплановані умови для Manager-1 *[далі вказується перелік і стислий опис основних* $\mathbf{w_a}$ *(як правило,* $\mathbf{w_a} = 3 \div 5$*) умов, що заплановані для нового співробітника на вакантній посаді]:*

- ✓ ***стислий опис умови 1;***
- ✓ ***стислий опис умови 2;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис умови*** $\mathbf{w_a}$.

IV.

Зацікавлених в отриманні вакантної посади Manager-1 просимо направляти своє резюме на нашу електронну адресу: xxx@company1.com. Наші телефони для прямих контактів: 123-456-78-90 або 123-456-78-09. Наш сайт: www.company1.com».

- виготовлення (у разі потреби) відповідних первинних звернень (візуальних, звукових, друкованих тощо) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Здебільшого виготовлення зазначених звернень здійснюється безпосередньо відповідальними за пошук персоналу рекрутерами без розміщення замовлень на виготовлення цих звернень у спеціалізованих внутрішніх підрозділах роботодавця або рекрутингової агенції чи в зовнішніх контрагентів із виробництва відповідної продукції;
- визначення рекрутерами часу раціонального початку доведення звернень до відповідних облікових спеціалістів як найближчого часу від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати впровадження запланованої до використання методики пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за бажаного дотримання умови не розпочинати доведення відповідних звернень у передбачені періоди зменшеної уваги розшукуваного персоналу до зазначених звернень, наприклад, під час тривалих національних свят, традиційних відпускних періодів тощо;
- безпосереднє доведення рекрутерами у визначений час у письмовій, усній та/або інших формах звернень до відповідних відібраних облікових спеціалістів про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;
- організація отримання уточнених професійно-персональних даних облікових фахівців, які викажуть або не викажуть відповідної зацікавленості в отриманні роботи відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зазначена дія щодо організації отримання уточнених персональних даних облікових фахівців є заключною дією складової A15 в частині реалізації методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних компанії роботодавця/рекрутингової агенції, й одночасно первинною дією наступної складової первинної фази A рекрутингу працівників — складової A16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової A16 буде розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД), може відбуватися в рамках використання будь-якого з можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу

ЗРП, ЦРП та/або ПРП) та будь-якого з двох можливих видів рекрутингу кандидатів (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики ІІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ)**, безумовно, також є індивідуальною в усіх її нюансах для кожного окремого підприємства, але загалом може розглядатись як універсальна послідовність таких дій:
  - отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
  - усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);
  - вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);
  - підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структуру та зміст якої було розглянуто раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту та структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);
  - підготовка рекрутерами макету певних первинних, як правило, письмових, усних та/або інших звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у визначених зовнішніх джерелах інформації. Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатись із вже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекру-тингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);
  - підготовка (відбір) рекрутерами списку певних (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу) зовнішніх джерел інформації, а саме електронних, друкованих та/або інших категорій профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних засобів масової інформації, де можуть бути відображені фактичні професійно-персональні відомості про публічних розшукуваних фахівців;

- відбір із визначених зовнішніх джерел інформації тих публічних фахівців, до яких рекрутерами планується доведення звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, а також унесення наявних професійно-персональних відомостей цих відібраних публічних спеціалістів до відповідних граф (як правило, графи 1–4 і 9) таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);
- виготовлення (у разі потреби) відповідних первинних звернень (візуальних, звукових, друкованих тощо) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Переважно виготовлення зазначених звернень також здійснюється безпосередньо відповідальними за пошук персоналу рекрутерами без розміщення замовлень на виготовлення цих звернень у спеціалізованих внутрішніх підрозділах роботодавця або рекрутингової агенції чи в зовнішніх контрагентів із виробництва відповідної продукції;
- визначення рекрутерами часу раціонального початку доведення звернень до відповідних публічних спеціалістів як найближчого часу від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації запланованої до реалізації методики пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за бажаного дотримання умови не розпочинати доведення відповідних звернень у передбачені періоди зменшення уваги розшукуваного персоналу до зазначених звернень, наприклад, під час тривалих національних свят, традиційних відпускних періодів тощо;
- безпосереднє доведення рекрутерами у визначений час у письмовій, усній та/або інших формах звернень до відповідних відібраних публічних спеціалістів про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;
- організація отримання уточнених професійно-персональних даних публічних фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зазначена дія з організації отримання уточнених персональних даних публічних фахівців є заключною дією складової A15 в частині реалізації методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації, й одночасно первинною дією наступної складової первинної фази A рекрутингу працівників — складової A16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової A16 буде

розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ), може відбуватися в рамках використання будь-якого з двох можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу ЗРП та/або ЦРП) та будь-якого з двох можливих видів рекрутингу кандидатів (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ)**, безумовно, також є індивідуальною в усіх її нюансах для кожного окремого підприємства, але загалом може розглядатись як універсальна послідовність таких дій:
  - отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
  - усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для необхідного спеціаліста, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);
  - вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);
  - підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структуру та зміст якої було розглянуто раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту та структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);
  - підготовка рекрутерами списку (відбір) певних (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу) електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категорій профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних засобів масової інформації (ЗМІ), де планується розміщення відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників (див. пп. 2.1.15 і крок А15.1);
  - підготовка рекрутерами макету певних первинних, як правило, письмових, усних, візуальних та/або інших оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути розміщені у відповідних відібраних ЗМІ.

Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатися із вже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);

- виготовлення або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Здебільшого виготовлення та/або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) зазначених оголошень здійснюється відповідальними за пошук персоналу рекрутерами. При цьому рекрутери самостійно займаються виготовленням, як правило, тільки найбільш простих первинних оголошень, до яких, у першу чергу, слід віднести письмові повідомлення про пошук відповідного персоналу, що заплановані для розміщення в друкованих та електронних засобах масової інформації. Виготовлення більш складних (усних, візуальних тощо) первинних оголошень про пошук і підбір необхідних працівників зазвичай рекрутерами доручається або спеціалізованим внутрішнім підрозділам роботодавця чи рекрутингової агенції, або зовнішнім контрагентам із виробництва відповідної продукції (рекламним агенціям, звуковим чи аудіостудіям тощо). У будь-якому випадку кожне виготовлене оголошення про пошук відповідного персоналу буде індивідуальним не тільки за структурою та/або змістом для кожної окремої компанії роботодавця та кожної окремої вакантної посади, але також буде індивідуальним за формою (у тому числі за дизайном, форматом тощо) доведення цього оголошення через відповідні засоби масової інформації до розшукуваних фахівців залежно від використання друкованих або електронних форм оголошень, оголошень у звуковому чи відеоформаті тощо;
- визначення рекрутерами тривалості, періодичності та початку розміщення виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у запланованих для їх розміщення відібраних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категоріях профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних ЗМІ. Відразу підкреслимо, що визначення рекрутерами тривалості, періодичності й початку розміщення зазначених оголошень у ЗМІ повинне базуватися на прагненні досягнення двох проміжних умовних цілей, а саме:
  - хоча б одноразового доведення одному розшукуваному фахівцю інформації про рекрутинг роботодавцем необхідної

кількості працівників. Зрозуміло, що розміщення оголошень у ЗМІ не може розглядатись як гарантоване безпосереднє («очі в очі», «face to face») інформування всіх і кожного з розшукуваних фахівців про суть відповідних оголошень, адже саме розміщення оголошень у ЗМІ не може гарантувати, що ці оголошення будуть побачені чи почуті розшукуваними фахівцями. У зв'язку із цим інформацію через ЗМІ про пошук персоналу слід уважати доведеною одному розшукуваному фахівцю за умови, якщо цей фахівець у визначену тривалість часу хоча б один раз почув або один раз побачив (відповідно в усній або у візуальній формах) зміст відповідних оголошень у засобах масової інформації;

- доведення інформації про пошук і підбір компанією — замовником персоналу до чітко визначеної рекрутерами кількості розшукуваних фахівців. Кожне підприємство має (чи повинне мати) власну систему розрахунку кількості розшукуваних фахівців, які мають бути хоча б одноразово ознайомлені зі змістом відповідних оголошень у ЗМІ. Кількість таких ознайомлених фахівців, яким через ЗМІ буде доведена інформація про рекрутинг відповідного персоналу, кожна компанія, що здійснює пошук спеціалістів, визначає індивідуально. Водночас здебільшого така кількість ознайомлених фахівців, з яких врешті-решт буде обраний один новий співробітник компанії роботодавця, має становити приблизно не менше 50–100 цільових кандидатів, тобто тих фахівців, які певною мірою відповідають визначеним роботодавцем вимогам до розшукуваних спеціалістів.

З урахуванням наведених двох проміжних умовних цілей визначення тривалості та періодичності розміщення оголошень про пошук персоналу має визначатися рекрутерами, виходячи з розрахунку очікуваної ймовірності (як правило, ймовірності, що відповідає значенню більше 90–95 %) як найменш одноразового доведення відповідних оголошень до визначеної кількості (як правило, не менше 50–100 при $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$) цільових кандидатів. Наведені вище показники очікуваної імовірності (90–95 %) і цільової кількості (50–100) слід розглядати як достатньо приблизні, які потребують уточнення кожним окремим підприємством — замовником персоналу або відповідним рекрутинговим агентством.

Зрозуміло, що чим більші тривалість і періодичність розміщення оголошень у засобах масової інформації, тим із більшою ймовірністю більша цільова кількість розшукуваних фахівців буде ознайомлена із цими оголошеннями. Одночасно зі збільшенням тривалості й періодичності розміщення повідомлень у ЗМІ, як правило, будуть збільшуватися й витрати на їхнє розміщення, а відпо-

відно будуть збільшені загальні витрати на рекрутинг відповідних спеціалістів, що за певних умов може призвести до невиконання фінансово-економічної вимоги 2 рекрутингу персоналу (див. п. 1.4), а відповідно до нераціональності здійснення пошуку та підбору відповідних фахівців.

У зв'язку із цим тривалість і періодичність розміщення оголошень про пошук персоналу має визначатися згідно із затвердженим бюджетом на розміщення повідомлень у тих обраних ЗМІ, які з потрібною ймовірністю забезпечать ознайомлення встановленої цільової кількості розшукуваних кандидатів із відповідними оголошеннями за раціональні тривалість і періодичність цих оголошень. У більшості практичних випадків під раціональними розуміють розміщення оголошень із тривалістю близько 10 робочих днів і періодичністю 2–3 рази за 5 робочих днів для друкованих ЗМІ і щоденним розміщенням в електронних ЗМІ, 5–7 разів протягом робочого дня для радіоефірів, 2–3 рази на день у вечірні часи на телевізійних каналах тощо. Безумовно, вибір тривалості й періодичності розміщення оголошень про пошук відповідних фахівців кожним підприємством — замовником персоналу визначається на індивідуальній основі.

З призначенням раціональних тривалості та періодичності розміщення оголошень у відібраних ЗМІ подальший вибір рекрутерами часу раціонального початку розміщення відповідних оголошень має визначатись як найближчий час від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за бажаного дотримання умови не розпочинати розміщувати оголошення про пошук персоналу в передбачені періоди зменшення уваги цього персоналу до зазначених оголошень, наприклад, під час тривалих національних свят, традиційних відпускних періодів тощо;

- безпосереднє розміщення рекрутерами (у тому числі оплата за розміщення) виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у запланованих для їхнього розміщення у відібраних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категорій профільних і спеціалізованих (фахових, «сегментних») регіональних та національних ЗМІ з обраною раціональною тривалістю, періодичністю та початком розміщення цих оголошень;
- обов'язковий контроль рекрутерами фактичного розміщення відповідних оголошень про пошук відповідного персоналу у відповідних ЗМІ з відповідною тривалістю, періодичністю та почат-

ком розміщення цих оголошень;

- організація отримання персональних даних розшукуваних фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи згідно з доведеними до них через відповідні засоби масової інформації оголошеннями стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначена дія з організації отримання персональних даних спеціалістів є заключною дією складової А15 в частині реалізації методики пошуку персоналу через ЗМІ й одночасно первинною дією наступної складової первинної фази А рекрутингу працівників — складової А16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової А16 буде розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пошуку персоналу через засоби масової інформації (методика ПЗМІ) може відбуватися в рамках використання будь-якого з двох можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу ЗРП та/або ЦРП) та будь-якого з двох можливих видів рекрутингу фахівців (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики 2 активного пошуку персоналу через коло знайомих (методика ПКЗ)** за певної індивідуальності всіх її нюансів для кожного окремого підприємства загалом має аналізуватися також як універсальна послідовність таких дій:

- отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);

- усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);

- вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);

- підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структуру та зміст якої було розглянуто раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту й структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);

- підготовка рекрутерами списку (відбір) знайомих, до яких рекрутерам доцільно звернутися та від яких слід очікувати отримання відповідних адресних даних на розшукуваних робітників (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку

персоналу) або через яких планується доведення до розшукуваних «сегментних» спеціалістів інформації про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;

- підготовка рекрутерами макету певних первинних, як правило, письмових та усних звернень й оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені рекрутерами або безпосередньо до знайомих та далі цими знайомими до знайомих їм розшукуваних «сегментних» робітників, або напряму до рекомендованих знайомими «сегментних» спеціалістів. Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатись із вже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);
- виготовлення відповідних первинних звернень та оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Здебільшого виготовлення зазначених звернень та оголошень здійснюється безпосередньо відповідальними за пошук персоналу рекрутерами без розміщення замовлень на виготовлення цих звернень та оголошень у спеціалізованих внутрішніх підрозділах роботодавця або рекрутингової агенції чи в зовнішніх контрагентів із виробництва відповідної продукції;
- визначення рекрутерами початку безпосереднього передання виготовлених звернень та оголошень відповідним відібраним знайомим та далі цими знайомими до знайомих ними розшукуваних «сегментних» робітників. Визначення часу раціонального початку передання звернень до кола знайомих має також визначатись як найближчий час від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за бажаного дотримання умови не розпочинати передання знайомим відповідних звернень у передбачені періоди зменшення уваги цього персоналу до зазначених оголошень, наприклад, під час тривалих національних свят, традиційних відпускних періодів тощо;
- безпосереднє передання рекрутерами у визначений час виготовлених звернень та оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників відповідним відібраним знайомим та далі цими знайомими до знайомих їм розшукуваних «сегментних» робітників;
- бажаний обов'язковий контроль рекрутерами (у формі

нагадування) фактичного доведення знайомими звернень до відповідних розшукуваних спеціалістів;

- отримання від знайомих адресних даних на рекомендованих ними розшукуваних робітників і внесення цих повних або часткових даних до відповідних граф (як правило, графи 1–4) таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);
- безпосереднє доведення рекрутерами у визначений час відповідних виготовлених звернень та оголошень про пошук компанією роботодавця необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ персоналу напряму до рекомендованих знайомими «сегментних» спеціалістів;
- організація отримання персональних даних розшукуваних фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них знайомими або рекрутерами звернень та оголошень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Зазначена дія з організації отримання персональних даних фахівців є заключною дією складової А15 в частині реалізації методики пошуку персоналу через коло знайомих та одночасно первинною дією наступної складової первинної фази А рекрутингу працівників — складової А16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової А16 буде розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пошуку персоналу через коло знайомих (методика ПКЗ) може відбуватися в рамках використання будь-якого з двох можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу ЗРП та/або ЦРП) та будь-якого з двох можливих видів пошуку та підбору спеціалістів (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики 3 активного пошуку персоналу серед випускників навчальних закладів (методика ПНЗ)** також має певні особливості в усіх її нюансах реалізації для кожного окремого підприємства, але переважно має аналізуватися теж як універсальна послідовність таких дій:
  - отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
  - усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);
  - вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку та цільових регіонів (див. відповідно п. 2.7 і 2.8 табл. 11);

- підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структуру та зміст якої було розглянуто раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту та структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);
- підготовка рекрутерами списку (відбір) відповідних профілюючих фахових факультетів або груп навчальних закладів (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу), до студентів, як правило, випускних курсів, яким планується доведення певних звернень (оголошень) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників;
- підготовка рекрутерами списку (відбір) відповідних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категорій засобів масової інформації вищезазначених навчальних закладів, де планується розміщення відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;
- підготовка рекрутерами макету певних первинних, як правило, письмових, усних або візуальних звернень та оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до «сегментних» фахівців-початківців серед студентів: або безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої зустрічі зі студентами, або представниками навчального закладу чи студентської спілки, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами, або через інформаційні дошки, сайти, друковані видання, радіо чи телевізійні програми навчальних закладів. Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатись з уже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);
- виготовлення або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. Переважно виготовлення та/або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) зазначених оголошень здійснюється відповідальними за пошук персоналу рекрутерами. При цьому рекрутери самостійно займаються виготовленням, як правило, тільки найбільш простих первинних оголошень, до яких у першу чергу слід віднести повідомлення про пошук відповідного персоналу, що заплановані для їхнього усного доведення спеціалістам-початківцям

під час особистих зустрічей рекрутерів або за дорученням рекрутерів уповноважених представників навчальних закладів зі студентами чи для їхнього письмового розміщення в друкованих та електронних засобах масової інформації відповідних навчальних закладів. Виготовлення більш складних (голосових, візуальних тощо) первинних оголошень про пошук і підбір необхідних працівників рекрутерами, як правило, доручається або спеціалізованим внутрішнім підрозділам роботодавця, рекрутингової агенції чи навчальної установи або зовнішнім контрагентам із виробництва відповідної продукції (рекламним агенціям, звуковим чи аудіостудіям тощо). У будь-якому випадку кожне виготовлене оголошення про пошук відповідного персоналу буде індивідуальним не тільки за структурою та/або змістом для кожної окремої компанії роботодавця та кожної окремої вакантної посади, але також буде індивідуальним за формою (у тому числі за дизайном, форматом тощо) доведення цього оголошення до відповідних студентів залежно від використання друкованих або електронних форм оголошень, оголошень у звуковому чи відеоформаті тощо;

- визначення рекрутерами початку безпосереднього доведення «сегментним» студентам відповідних навчальних закладів виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, включаючи початок зустрічей із фахівцями-початківцями, а також початок розміщення цих виготовлених оголошень у відібраних ЗМІ відповідних навчальних закладів. Визначення часу раціонального початку доведення звернень до фахівців-початківців має, як і раніше, визначатись як найближчий час від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за обов'язкового дотримання умови не розпочинати доведення виготовлених оголошень у передбачені періоди зменшення уваги відповідних студентів до зазначених оголошень, наприклад, під час тривалих національних свят, під час екзаменаційних сесій студентів, їхніх стажувань, виробничих практик, канікул тощо;

- визначення рекрутерами тривалості та періодичності розміщення виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у відібраних ЗМІ відповідних навчальних закладів. Звернемо увагу, що визначення рекрутерами тривалості та періодичності розміщення зазначених оголошень у ЗМІ навчальних закладів повинне базуватися на прагненні досягнення двох проміжних умовних цілей, подібних до тих,

що вже були розглянуті під час визначення відповідних тривалості та періодичності під час розміщення оголошень у звичайних ЗМІ (див. вище технологію реалізації методики пошуку персоналу через засоби масової інформації), а саме: (1) хоча б одноразового доведення одному фахівцю-початківцю інформації про рекрутинг роботодавцем необхідної кількості працівників та (2) доведення інформації про пошук і підбір компанією — замовником персоналу до чітко визначеної рекрутерами кількості відповідних студентів.

З урахуванням наведених двох проміжних умовних цілей визначення тривалості й періодичності розміщення оголошень про пошук персоналу в ЗМІ навчальних закладів має визначатися рекрутерами, як і раніше, виходячи з розрахунку очікуваної ймовірності (як правило, ймовірності, що відповідає значенню більше 90–95 %) як найменш одноразового доведення відповідних оголошень до визначеної кількості (як правило, не менше 50–100 при $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$) цільових початкових спеціалістів. При цьому тривалість і періодичність розміщення оголошень про пошук персоналу має визначатися згідно із затвердженим бюджетом на розміщення повідомлень у тих відібраних ЗМІ, які з потрібною ймовірністю забезпечать ознайомлення встановленої цільової кількості розшукуваних кандидатів із відповідними оголошеннями за раціональні тривалість і періодичність цих оголошень. У більшості практичних випадків під раціональними розуміють розміщення оголошень із тривалістю близько 10 робочих днів і періодичністю 2–3 рази за 5 робочих днів для друкованих ЗМІ і щоденним розміщенням в електронних ЗМІ та 5–7 разів протягом робочого дня для телевізійних і радіоефірів навчальних закладів тощо. Безумовно, вибір тривалості й періодичності розміщення оголошень про пошук відповідних фахівців кожним підприємством — замовником персоналу визначається на індивідуальній основі;

- безпосереднє доведення у визначений час відповідних виготовлених звернень про пошук компанією роботодавця необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ персоналу до «сегментних» фахівців-початківців серед студентів: або безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої зустрічі зі студентами, або представниками навчального закладу чи студентської спілки, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами;
- безпосереднє розміщення рекрутерами (у тому числі оплата за розміщення) виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у відібраних для їхнього розміщення ЗМІ навчальних закладів згідно з обраною раціональною тривалістю, періодичністю та початком цих ого-

лошень;

- обов'язковий контроль рекрутерами фактичного доведення представниками навчального закладу чи студентської спілки звернень до відповідних початкових фахівців-студентів навчальних закладів;
- обов'язковий контроль рекрутерами фактичного розміщення відповідних оголошень про пошук відповідного персоналу у відповідних ЗМІ навчальних закладів із відповідною тривалістю, періодичністю та початком розміщення цих оголошень;
- організація отримання персональних даних розшукуваних початкових фахівців-студентів, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них оголошень через засоби масової інформації навчальних закладів або відповідно до доведених до них рекрутерами, представниками навчальних закладів чи студентської спілки звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначена дія з організації отримання персональних даних фахівців-початківців є заключною дією складової А15 в частині реалізації методики пошуку персоналу серед випускників навчальних закладів та одночасно первинною дією наступної складової первинної фази А рекрутингу працівників — складової А16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової А16 буде розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пошуку персоналу серед випускників навчальних закладів (методика ПНЗ) так само як і реалізація методик ПЗМІ і ПКЗ, може відбуватися в рамках використання будь-якого з двох можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу ЗРП та/або ЦРП) та будь-якого з двох можливих видів рекрутингу спеціалістів (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ)**, як і вищезазначені технології реалізації методик пошуку персоналу, теж має певні індивідуальності в усіх її нюансах реалізації для кожного окремого підприємства, але здебільшого має аналізуватися також як універсальна послідовність таких дій:
  - отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
  - усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспек-

тів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);

- вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);
- підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структуру та зміст якої було розглянуто раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту й структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);
- підготовка рекрутерами списку (відбір) відповідних профілюючих фахових центрів зайнятості (з урахуванням визначених цільових сегментів ринку пошуку персоналу), до облікових спеціалістів яких планується доведення певних звернень (оголошень) про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників;
- підготовка рекрутерами списку (відбір) відповідних електронних, радіо, телевізійних, друкованих та/або інших категорій засобів масової інформації вищезазначених центрів зайнятості, де планується розміщення відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником потрібної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;
- підготовка рекрутерами макету певних первинних, як правило, письмових, усних або візуальних звернень та оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до відповідних «сегментних» спеціалістів: або безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої зустрічі з фахівцями, що перебувають на обліку у відібраних центрах зайнятості, або представниками цих центрів зайнятості, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами, або через інформаційні дошки, сайти, друковані видання, радіо чи телевізійні програми центрів зайнятості. Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатись із вже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);
- виготовлення або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) відповідних первинних оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників. У переважній більшості випадків, як і раніше під час аналізу

технологій реалізації інших методик пошуку персоналу, виготовлення та/або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) зазначених оголошень здійснюється відповідальними за пошук персоналу рекрутерами. При цьому рекрутери самостійно займаються виготовленням, як правило, тільки найбільш простих первинних оголошень, до яких, у першу чергу, слід віднести повідомлення про пошук відповідного персоналу, що заплановані для їхнього усного доведення відповідним фахівцям, які перебувають на обліку у відібраних центрах зайнятості, під час особистих зустрічей рекрутерів або за дорученням рекрутерів уповноважених представників центрів зайнятості з обліковими спеціалістами чи для їхнього письмового розміщення в друкованих та електронних засобах масової інформації відповідних центрів зайнятості. Виготовлення більш складних (голосових, візуальних тощо) первинних оголошень про пошук і добір необхідних працівників рекрутерами, як правило, доручається або спеціалізованим внутрішнім підрозділам роботодавця, рекрутингової агенції чи центру зайнятості або зовнішнім контрагентам із виробництва відповідної продукції (рекламним агенціям, звуковим чи аудіостудіям тощо). У будь-якому випадку кожне виготовлене оголошення про пошук відповідного персоналу буде індивідуальним не тільки за структурою та/або змістом для кожної окремої компанії роботодавця та кожної окремої вакантної посади, але також буде індивідуальним за формою (у тому числі за дизайном, форматом тощо) доведення цього оголошення до відповідних облікових фахівців залежно від використання друкованих або електронних форм оголошень, оголошень у звуковому чи відеоформаті тощо;

- визначення рекрутерами початку безпосереднього доведення «сегментним» спеціалістам відібраних центрів зайнятості виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, включаючи початок зустрічей з обліковими фахівцями, а також початок розміщення виготовлених оголошень у відібраних ЗМІ відповідних центрів зайнятості. Визначення часу раціонального початку доведення звернень до фахівців-початківців має, як і раніше, визначатись як найближчий час від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за обов'язкового дотримання умови не розпочинати доведення виготовлених оголошень у передбачені періоди зменшення уваги відповідних фахівців до зазначених оголошень, наприклад, під час тривалих національних свят тощо;
- визначення рекрутерами тривалості й періодичності

розміщення виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у відібраних ЗМІ відповідних центрів зайнятості. Звернемо увагу, що визначення рекрутерами тривалості й періодичності розміщення зазначених оголошень у ЗМІ центрів зайнятості повинне базуватися на прагненні досягнення двох проміжних умовних цілей, подібних до тих, що вже були розглянуті під час визначення відповідних тривалості та періодичності під час розміщення оголошень у звичайних ЗМІ (див. вище технологію реалізації методики пошуку персоналу через засоби масової інформації), а саме: (1) хоча б одноразового доведення одному обліковому фахівцю інформації про рекрутинг роботодавцем необхідної кількості працівників та (2) доведення інформації про пошук і підбір компанією — замовником персоналу до чітко визначеної рекрутерами кількості відповідних спеціалістів, що знаходяться на обліку відібраних центрів зайнятості.

З урахуванням наведених двох проміжних умовних цілей визначення тривалості й періодичності розміщення оголошень про пошук персоналу в ЗМІ центрів зайнятості має визначатися рекрутерами, як і раніше, виходячи з розрахунку очікуваної ймовірності (як правило, ймовірності, що відповідає значенню більше 90–95 %) як найменш одноразового доведення відповідних оголошень до визначеної кількості (як правило, не менше 50–100 при $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$) цільових початкових спеціалістів. При цьому тривалість і періодичність розміщення оголошень про пошук персоналу має визначатися згідно із затвердженим бюджетом на розміщення повідомлень у тих відібраних ЗМІ, які з потрібною ймовірністю забезпечать ознайомлення встановленої цільової кількості розшукуваних кандидатів із відповідними оголошеннями за раціональні тривалість і періодичність цих оголошень. У більшості практичних випадків під раціональними розуміють розміщення оголошень із тривалістю близько 10 робочих днів і періодичністю 2–3 рази за 5 робочих днів для друкованих ЗМІ і щоденним розміщенням в електронних ЗМІ та 5–7 разів протягом робочого дня для телевізійних і радіоефірів центрів зайнятості тощо. Безумовно, вибір тривалості й періодичності розміщення оголошень про пошук відповідних фахівців кожним підприємством — замовником персоналу визначається на індивідуальній основі;

- безпосереднє доведення у визначений час відповідних виготовлених звернень про пошук компанією роботодавця необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ персоналу до відповідних «сегментних» фахівців, які знаходяться на обліку у відібраних центрах зайнятості: або безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої зустрічі з обліко-

вими фахівцями, або представниками центрів зайнятості, до яких первинні інформаційні пакети мають бути попередньо доведені рекрутерами;

- безпосереднє розміщення рекрутерами (у тому числі оплата за розміщення) виготовлених оголошень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників у відібраних для їхнього розміщення ЗМІ центрів зайнятості згідно з обраною раціональною тривалістю, періодичністю і початком цих оголошень;
- обов'язковий контроль рекрутерами фактичного доведення представниками відібраних центрів зайнятості звернень до відповідних облікових спеціалістів;
- обов'язковий контроль рекрутерами фактичного розміщення відповідних оголошень про пошук відповідного персоналу у відповідних ЗМІ центрів зайнятості з відповідною тривалістю, періодичністю та початком розміщення цих оголошень;
- організація отримання персональних даних розшукуваних облікових фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них оголошень через засоби масової інформації центрів зайнятості або відповідно до доведених до них рекрутерами чи представниками центрів зайнятості звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів. Зазначена дія з організації отримання персональних даних фахівців, які перебувають на обліку в центрах зайнятості, є заключною дією складової A15 в частині реалізації методики пошуку персоналу через відповідні центри зайнятості й одночасно первинною дією наступної складової первинної фази А рекрутингу працівників — складової A16, якою передбачається збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу. Технологічна сутність складової A16 буде розглянута нижче (див. пп. 2.1.16).

Додатково звернемо увагу, що реалізація розглянутої універсальної послідовності дій методики пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПЦЗ) так само як і реалізація методик ПЗМІ, ПКЗ і ПНЗ, може відбуватися в рамках використання будь-якого з двох можливих визначених способів рекрутингу персоналу (способу ЗРП та/або ЦРП) та будь-якого з двох можливих видів пошуку та підбору кандидатів (РВР та/або РЗР).

- **Технологія реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ)** може відбуватися в рамках використання будь-якого з трьох можливих визначених способів

рекрутингу персоналу (способу ЗРП, ЦРП та/або ПРП) та будь-якого з двох можливих видів пошуку вид (РВР та/або РЗР). Одночасно технологія реалізації методики ПМФВЗ, як і вищезазначені технології реалізації методик пошуку персоналу, теж має певні індивідуальності в усіх її нюансах реалізації для кожного окремого підприємства, але переважно може аналізуватися також як універсальна послідовність таких дій:

- отримання рекрутерами фактично оформленої заявки на пошук і підбір відповідних спеціалістів (див. ч. 5 табл. 11);
- усвідомлення рекрутерами загальної інформації щодо завдання на пошук персоналу, щодо роботодавця, щодо обов'язків і вимог до розшукуваного працівника, щодо умов праці для розшукуваного працівника, а також щодо загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів (див. відповідно заголовок, а також ч. 1, 2, 3 і 4 табл. 11);
- вивчення рекрутерами списку цільових сегментів ринку, цільових регіонів, цільових компаній та цільових посадових категорій (див. відповідно п. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 та 2.12 табл. 11);
- підготовка рекрутерами відповідної форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів, структура та зміст якої були розглянуті раніше (див. табл. 14), та уточнення змісту й структур форм вторинного обліку (внутрішніх баз даних роботодавців/рекрутингових компаній);
- підготовка рекрутерами списків (адресних баз даних) місць фактичного (фізичного та/або віртуального) перебування розшукуваного «сегментного» персоналу, до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. До переліку зазначених списків фізичного та/або віртуального перебування спеціалістів, як правило, слід відносити такі списки:
  - списки «сегментних» компаній, серед співробітників яких має бути проведений пошук необхідного персоналу, а саме іменні (назви підприємств), телефонні та електронні (електронні поштові адреси, адреси сайтів тощо) контактні дані місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків. Списки «сегментних» компаній мають містити повний перелік усіх підприємств, які представлені на визначеному в заявці на пошук і підбір персоналу сегменті ринку (див. п. 2.7 табл. 11) у визначеному регіоні пошуку персоналу (див. п. 2.8. табл. 11). Зрозуміло, що «сегментно-регіональний» список зазначених місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків має обов'язково містити перелік раніше призначених

першочергових цільових «дозволених» компаній (див. п. 2.9 табл. 11) і перелік «заборонених» підприємств (див. п. 2.10 табл. 11) з відповідними відмітками про віднесення цих компаній до першочергових цільових «дозволених» і до «заборонених» підприємств для проведення пошуку відповідного персоналу.

Один із можливих варіантів відображення зазначеного списку «сегментних» компаній може бути представлений у вигляді нижченаведеної таблиці 15.

Таблиця 15

Список «сегментних» компаній для пошуку персоналу

(у компанію _____ на посаду _____)

назва компанії назва посади

№ з/п	Назва цільових сегментів ринку	Назва цільових регіонів пошуку фахівців	Назви компаній	Контактні номери телефонів компаній	Контактні електронні поштові адреси компаній	Адреси сайтів компаній	…	Відмітка про віднесення компаній до «дозволених» або «заборонених» для пошуку персоналу підприємств	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									
…									

Як буде показано нижче, підготовлений список «сегментних» компаній буде покладений в основу завдання на проведення оперативних досліджень («researches») із визначення у складі зазначених «сегментних» компаній, зокрема, іменного (ім'я та/або прізвище) переліку «сегментних» спеціалістів, поточні посадові категорії яких збігаються із цільовими посадовими категоріями, що визначені в поточній заявці на підбір персоналу (див. п. 2.12 табл. 11);

- списки «сегментних» професійних організацій (установ, об'єднань, клубів, майданчиків тощо), серед членів (учасників, відвідувачів тощо) яких має бути проведений пошук необхідного персоналу, а саме іменні (назви організацій), телефонні та електронні (електронні поштові адреси, адреси сайтів тощо) контактні дані

місць реалізації розшукуваними фахівцями своїх професійних інтересів. Списки «сегментних» професійних установ мають містити повний перелік усіх об'єднань, які відповідають визначеним у заявці на пошук і підбір персоналу сегменті ринку (див. п. 2.7 табл. 11) і регіону пошуку персоналу (див. п. 2.8 табл. 11).

Один із можливих варіантів відображення зазначеного списку «сегментних» професійних організацій може бути представлений у вигляді нижченаведеної таблиці 16.

Таблиця 16

Список «сегментних» професійних організацій
для пошуку персоналу
(у компанію _____ на посаду _____)
назва компанії назва посади

№ з/п	Назва цільових сегментів ринку	Назва цільових регіонів пошуку фахівців	Назви професійних організацій	Контактні номери телефонів професійних організацій	Контактні електронні поштові адреси професійних організацій	Адреси сайтів професійних організацій	…	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.								
2.								
…								

Як буде показано нижче, підготовлений список «сегментних» професійних організацій, так само як і раніше розглянутий список «сегментних» компаній, буде покладений в основу завдання на проведення оперативних досліджень («researches») із визначення у складі зазначених «сегментних» професійних установ, зокрема, іменного (ім'я та/або прізвище) переліку «сегментних» спеціалістів, які потенційно (що буде потребувати уточнення під час комунікацій із відповідними кандидатами) можуть відповідати вимогам до розшукуваних фахівців стосовно цільових посадових категорій, які визначені в поточній заявці на підбір персоналу (див. п. 2.12 табл. 11), а також стосовно належності розшукуваних працівників до співробітників «сегментних» компаній (див. табл. 15);

- списки «сегментних» спеціалістів, а саме іменні (ім'я та/або прізвище), телефонні та адресно-електронні персональні дані розшукуваних фахівців, що вже є (або принаймні можуть бути)

у розпорядженні внутрішніх рекрутерів компанії — замовника персоналу чи в розпорядженні зовнішніх рекрутерів (співробітників рекрутингового агентства), які в поточний період часу безпосередньо здійснюють згідно із затвердженою заявкою пошук і підбір відповідного персоналу.

Такі списки «сегментних» спеціалістів є або можуть бути в розпорядженні внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів як результат їхньої попередньої роботи з пошуку та підбору спеціалістів за завданнями, що є подібними до поточної заявки із рекрутингу відповідних «сегментних» фахівців — адже виконання попередніх подібних заявок «сегментних» працівників мало передбачати, як і для поточної заявки, формування та заповнення рекрутерами згаданих раніше форм первинного та вторинного (внутрішніх баз даних) обліку результатів пошуку та підбору відповідного «сегментного» персоналу. При цьому слід обов'язково звернути увагу, що серед усіх головних підсумків рекрутингу персоналу має стояти не тільки досягнення вирішальної мети стосовно факту прийняття в компанію роботодавця нового необхідного співробітника, але також і узагальнення всіх даних (усієї інформації), що була отримана рекрутерами під час виконання відповідної заявки з пошуку та підбору розшукуваних фахівців, у тому числі зведення всіх відомостей про розшукуваних спеціалістів до внутрішніх баз даних як єдиної облікової рекрутингової бази даних (ЄОРБД) компанії, яка здійснювала пошук персоналу (підприємство — замовник спеціалістів або рекрутингове агентство), безперечно, за умови суворого дотримання всіх вимог національних законодавств щодо захисту персональних даних фахівців.

Аналізуючи наявні відомості про раніше розшукуваних працівників, зведених до ЄОРБР компанії, рекрутери для формування поточного списку «сегментних» спеціалістів відбирають із цієї внутрішньої ЄОРБД необхідні дані тільки тих облікових «сегментних» фахівців, які, у першу чергу, потенційно (що буде потребувати уточнення під час додаткових комунікацій із відповідними кандидатами) або фактично відповідають загальним обов'язкам і вимогам до розшукуваних працівників відповідно до поточної заявки на пошук потрібного персоналу (див. розд. 2 табл. 11). Відібрані рекрутерами дані з ЄОРБД лягають в основу формування поточного списку «сегментних» спеціалістів для виконання рекрутерами поточного завдання на пошук і добір персоналу.

Здебільшого зазначений список «сегментних» фахівців окремо не готується — усі наявні відомості про раніше розшукуваних працівників, які не потребують уточнення, тобто фактичні

дані відразу вносяться до відповідних граф 1–8 раніше розглянутої форми первинного обліку результатів пошуку спеціалістів (див. табл. 14). Одночасно всі наявні дані про розшукуваних фахівців, які будуть потребувати уточнення рекрутерами під час їхніх комунікацій із відповідними кандидатами, тобто потенційні дані, заносяться до графи 9 зазначеної таблиці первинного обліку результатів пошуку фахівців (див. табл. 14) з відміткою про необхідність їхнього уточнення;

- підготовка рекрутерами завдань на проведення оперативних досліджень («researches») силами відповідних спеціалістів-дослідників («researchers»), а в деяких випадках, наприклад у разі відсутності «researchers» у штаті компанії, силами самих рекрутерів, щодо визначення у складі «сегментних» компаній, а також у складі «сегментних» професійних установ іменних (ім'я та/або прізвище), телефонних та адресно-електронних персональних відомостей «сегментних» фахівців за умови:
  - під час дослідження «сегментних» компаній — коли поточні посадові категорії досліджених «сегментних» спеціалістів збігаються із цільовими посадовими категоріями, що визначені в поточній заявці на підбір персоналу (див. п. 2.12 табл. 11);
  - під час дослідження «сегментних» професійних установ — коли досліджені «сегментні» фахівці потенційно (що буде потребувати уточнення під час комунікацій із відповідними кандидатами) можуть відповідати вимогам до розшукуваних робітників стосовно цільових посадових категорій, які визначені в поточній заявці на підбір персоналу (див. п. 2.12 табл. 11), а також стосовно належності розшукуваних працівників до співробітників «сегментних» компаній (див. табл. 15).

Один із можливих варіантів відображення зазначеного завдання на проведення оперативних досліджень («researches») щодо визначення «сегментних» спеціалістів у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій може бути представлений у вигляді нижченаведеної таблиці 17.

Як видно з таблиці 17, підготовлені рекрутерами завдання на проведення оперативних «researches» мають зазначити в тому числі дату постановки завдання та дату його очікуваного виконання, назви цільових сегментів ринку, що були визначені раніше в заявці на пошук і підбір персоналу (див. п. 2.7 табл. 11), кількість і назви переданих на дослідження «сегментних» компаній та професійних організацій, що були встановлені раніше (див. табл. 15 і 16), а також визначені раніше в заявці на пошук і підбір персоналу (див. п. 2.12 табл. 11), назви цільових посадових категорій, які можуть займати «сегментні» спеціалісти, що підпадають під дослідження

(«researches»).

Таблиця 17

Завдання на проведення оперативних досліджень («researches») щодо визначення «сегментних» спеціалістів у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій для пошуку персоналу на посаду _____
назва посади
у компанію _____,
назва компанії
яка працює на сегменті ринку _____
назва сементу ринку

Дата постановки завдання «__» _____ 20__ р.
Запланована (очікувана) дата виконання завдання «__» _____ 20__ р.
Прізвище та ім'я відповідального рекрутера _____
Назви сегментів ринку, на яких мають бути проведені дослідження («researches»):
1. _____
2. _____
…

Кількість «сегментних» компаній, переданих на дослідження («researches»): __
Кількість «сегментних» професійних організацій, переданих на дослідження («researches»): __

Назви цільових посадових категорій, які можуть займати «сегментні» спеціалісти, що підпадають під дослідження («researches»):
1. _____
2. _____
…

№ з/п	Назва сегмента ринку	Назва «сегментної» компанії	Назва «сегментної» професійної організації	Прізвище та/або ім'я «сегментних» спеціалістів	Поточна посада «сегментних» спеціалістів	Адресні контактні дані «сегментних» спеціалістів (робочі та/або персональні номери телефонів, електронні адреси, адреси соціальних мереж тощо)	Примітки
0	1	2	3	4	5	6	7
1.							
2.							
…							

Завданням на проведення оперативних досліджень має передбачатися отримання спеціалістами-дослідниками або самими рекрутерами щонайменше прізвищ та/або імен «сегментних» спеціалістів і назв їхніх поточних посад у «сегментних» компаніях та щонайбільше — адресних контактних даних цих «сегментних» спеціалістів. Як результат виконання завдання на проведення оперативних досліджень усі зазначені професійно-персональні відомості «сегментних» фахівців мають бути належним чином унесені відповідно до граф 4, 5 і 6 таблиці 17 завдання;

- безпосереднє виконання спеціалістами-дослідниками або самими рекрутерами визначеного вище завдання на проведення оперативних досліджень професійно-персональних даних «сегментних» фахівців у складі «сегментних» компаній та професійних установ. Відразу підкреслимо, що проведення зазначених досліджень слід розглядати як одну з найважливіших складових успішного рекрутингу персоналу, адже наявність у розпорядженні рекрутера за результатами досліджень хоч би тільки імен «сегментних» спеціалістів, які працюють на визначених посадах у визначених «сегментних» компаніях, дозволить значно підвищити ефективність й оперативність пошуку та підбору необхідних співробітників.

Ще раз звернемо увагу, що відповідно до наведеного в таблиці 17 завдання метою проведення оперативних досліджень («researches») визначених раніше «сегментних» компаній і професійних установ має бути своєчасне (у заплановані завданням терміни) ефективне збирання та узагальнення певних професійних і персональних відомостей про «сегментних» фахівців, а саме визначення їхніх прізвищ та/або імен, визначення місць їхньої поточної роботи, поточних посад і поточних адресних контактних даних. Ще раз особливо наголосимо, що такі дослідження мають виконуватися спеціалістами-дослідниками («researchers») або самими рекрутерами з обов'язковим дотриманням ними вимог відповідних національних законодавств щодо захисту професійних і персональних даних осіб відповідних країн їхнього перебування. У зв'язку з цим збирання професійно-персональних даних «сегментних» фахівців має здійснюватися виключно з відкритих джерел інформації, які потенційно можуть містити відомості про цих фахівців, у тому числі:

- з інтернет-сайтів «сегментних» компаній;
- інтернет-видань «сегментних» професійних організацій;
- різного роду «сегментних» інформаційних друкованих та електронних довідників, статей й аналітичних матеріалів;
- форумів «сегментних» соціальних мереж тощо.

У деяких випадках збирання професійно-персональних

даних «сегментних» працівників також може здійснюватися шляхом прямого усного або письмового спілкування спеціалістів-дослідників або рекрутерів із цими «сегментними» працівниками під час, наприклад, особистих зустрічей, телефонних розмов чи електронного листування тощо.

Безумовно, кожна компанія, яка безпосередньо здійснює рекрутинг персоналу, формує та реалізує свою індивідуальну технологію проведення зазначених оперативних досліджень («researches») «сегментних» спеціалістів. Водночас за всієї можливої різноманітності зазначених технологій кінцева мета ефективного проведення цих оперативних досліджень завжди буде залишатися незмінною — прагнення до формування максимально повного й точного списку «сегментних» спеціалістів (та відповідних професійно-персональних відомостей про них), які обіймають у визначених «сегментних» компаніях відповідні цільові посади. Вочевидь, що досягнення зазначеної кінцевої мети оперативних досліджень буде потребувати суттєвих часових, фінансових, організаційних та інших витрат, адже ефективне збирання та узагальнення певних професійних і персональних відомостей про «сегментних» фахівців (тобто заповнення граф 4, 5 і 6 завдання на проведення досліджень — див. табл. 17) буде потребувати кропіткої («по крихтах») аналітичної роботи — вкрай рідко «сегментні» компанії та професійні установи розміщують у відкритому доступі повні професійно-персональні дані своїх спеціалістів. Зрозуміло, що проведення оперативних досліджень («researches») для досягнення їхньої власної мети у прагненні до формування максимально повного й точного списку «сегментних» спеціалістів має бути щільно пов'язане із загальною метою рекрутингу відповідного персоналу, у тому числі, як випливає із професійного розуміння рекрутингу, з обов'язковим дотриманням визначених часових ($\mathbf{T}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$) та фінансових витрат ($\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$), відведених та виділених на пошук та добір «сегментних» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців. У зв'язку із цим проведення оперативних досліджень «сегментних» спеціалістів в інтересах виконання поточної заявки з пошуку та підбору відповідних фахівців будуть мати часові обмеження, які, як правило, будуть тотожні часу, відведеному на реалізацію первинної фази А рекрутингу персоналу — зрозуміло, що оперативне дослідження «сегментних» працівників має бути завершеним до закінчення часу на проведення зазначеної фази А (фази пошуку персоналу) за обов'язкової умови неперевищення відведених на проведення оперативних досліджень фінансових витрат. Слід звернути увагу, що маючи зазначені часові та фінансові обмеження, оперативне дослідження «сегментних» спеціалістів у рамках виконання по-

точного завдання з рекрутингу персоналу майже ніколи не забезпечить абсолютно повного й точного визначення всіх професійно-персональних даних розшукуваних «сегментних» фахівців. На практиці досить часто під умовно успішним проведенням оперативних (поточних) досліджень розуміють такі «researches», які забезпечують виконання завдання зі збирання професійно-персональних відомостей про «сегментних» фахівців (у рамках заповнення граф 4 і 5 навіть без заповнення графи 6, див. табл. 17) на рівні близько 30–40 % від реальної кількості «сегментних» спеціалістів у «сегментних» компаніях.

Одночасно наголосимо, що переважно в найбільш професійних компаніях роботодавців та в найбільш професійних рекрутингових компаніях, для яких на постійній основі є і буде притаманним пошук і підбір спеціалістів певних посадових категорій певного сегмента ринку, поточне дослідження («researches») відповідних «сегментних» фахівців може перерости в перманентні (безупинні) процеси, незалежно від наявності чи відсутності поточних заявок на пошук таких «сегментних» працівників, але з націленістю на високоймовірну можливість таких заявок у короткостроковій перспективі. Проведення таких перманентних досліджень дозволить професійним підприємствам роботодавців постійно мати оперативні найбільш свіжі й одночасно найбільш повні професійно-персональні дані про потенційних «сегментних» кандидатів на роботу, що в такий спосіб дозволить цим підприємствам у разі виникнення потреби в нових «сегментних» співробітниках значно прискорювати безпосередній процес рекрутингу таких співробітників. Здебільшого проведення перманентних досліджень також базується на використанні вже розглянутих списків «сегментних» компаній (див. табл. 15) та професійних установ (див. табл. 16), які, вочевидь, будуть потребувати перманентних уточнень. При цьому, як правило, завдання на проведення перманентних досліджень буде за структурою та формою повністю повторювати вже розглянуте завдання на проведення оперативних досліджень «сегментних» спеціалістів (див. табл. 17).

Водночас звернемо увагу, що процес перманентних досліджень відповідного «сегментного» персоналу, незважаючи на всі зусилля дослідників або рекрутерів в отриманні максимально повного й точного списку відомостей про цих «сегментних» фахівців, є процесом, який остаточно ніколи не зможе досягти абсолютно повного (100 %) визначення професійно-персональних даних усіх «сегментних» фахівців через певні ключові причини, зокрема через те, що склад «сегментних» компаній та професійно-персональні дані їхніх «сегментних» фахівців за різного роду обставин будуть постійно

змінюватись завдяки плинності персоналу, просування персоналу кар'єрними сходами тощо. Тому дослідження («researches») «сегментного» персоналу, а, відповідно, відомості, що наведені в графах 4, 5 і 6 завдання на проведення досліджень (див. табл. 17) навіть за їхньої попередньої повноти будуть потребувати від найбільш професійних компаній роботодавців та рекрутингових агентств періодичних (але постійних), як правило, щомісячних уточнень.

Одночасно підкреслимо, що, незважаючи на зазначену важливість проведення оперативних і перманентних досліджень («researches») «сегментних» спеціалістів, на практиці такі дослідження окремими компаніями не завжди проводяться. До причин непроведення досліджень («researches») «сегментних» фахівців, зокрема, можуть бути віднесені такі причини:

- завеликі, а тому неприйнятні додаткові фінансові витрати на проведення оперативних, а тим більше перманентних досліджень «сегментних» працівників, які настільки збільшують загальні витрати на проведення пошуку та підбору цих «сегментних» працівників, що робить неможливим досягнення обов'язкової до виконання фінансово-економічної вимоги 2 рекрутингу персоналу (див. п. 1.4);
- завеликі, а тому неприйнятні додаткові часові фінансові витрати на проведення навіть оперативних досліджень «сегментних» фахівців, які неприпустимо збільшують час на проведення пошуку необхідних спеціалістів, особливо в умовах отримання рекрутерами завдань на виконання термінових заявок із рекрутингу відповідних спеціалістів.

У будь-якому випадку прийняття рішення на проведення оперативних або перманентних досліджень «сегментних» спеціалістів кожна компанія, яка здійснює рекрутинг персоналу, приймає на індивідуальній основі, орієнтуючись у першу чергу на досягнення визначених часових ($\mathbf{T}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$) та фінансових витрат ($\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$), відведених та виділених на пошук та підбір «сегментних» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців.

Результатом виконання завдань на проведення оперативних або перманентних досліджень професійно-персональних даних «сегментних» фахівців у складі «сегментних» компаній та професійних установ (безумовно, у разі проведення цих досліджень) має бути заповнення щонайменше даних щодо імен та/або прізвищ цих досліджених фахівців (гр. 4 табл. 17) та їхніх поточних посад (гр. 5 табл. 17), а також (бажано) їхніх адресних контактних даних (гр. 6 табл. 17). Виконані завдання на проведення досліджень із відповідно заповненими графами 4, 5 і 6 (табл. 17) передаються для

подальшого оброблення рекрутерам, відповідальним за виконання належних заявок із рекрутингу «сегментних» спеціалістів;

- оброблення рекрутерами виконаного спеціалістами-дослідниками або самими рекрутерами завдання на проведення оперативних або перманентних досліджень професійно-персональних даних «сегментних» фахівців у складі «сегментних» компаній та професійних установ.

Усі професійно-персональні відомості, які отримані під час виконання як оперативних, так і перманентних досліджень «сегментних» працівників, мають бути внесені рекрутерами до єдиної облікової рекрутингової бази даних (ЄОРБД) своєї компанії, безперечно, за умови суворого дотримання всіх вимог національних законодавств щодо захисту персональних даних фахівців.

Одночасно всі професійно-персональні дані оперативних досліджень «сегментних» фахівців заносяться рекрутерами до розглянутого раніше списку «сегментних» спеціалістів, а точніше до відповідних граф 1–4 раніше визначеної форми первинного обліку результатів пошуку персоналу (див. табл. 14) з відміткою в разі потреби про необхідність їхнього уточнення в графі 9 тієї самої таблиці 14.

Таким чином, за результатами оброблення проведених досліджень «сегментних» спеціалістів рекрутер буде мати у своєму розпорядженні розширений (з урахуванням відомостей, отриманих за результатами попередньої роботи з пошуку та підбору спеціалістів) список «сегментних» фахівців у вигляді форми первинного обліку результатів пошуку персоналу з різним ступенем заповнення граф 1–9 (див. табл. 14);

- підготовка рекрутерами макету їхніх розширених первинних, переважно письмових або усних звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які плануються бути доведені до відповідних «сегментних» спеціалістів безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої усної або письмової комунікації із цими «сегментними» фахівцями. Зазначений макет за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде збігатись із вже розглянутим макетом первинних звернень до фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції, щодо пошуку потрібних фахівців підприємством роботодавця (див. вище макет 1);

- підготовка рекрутерами макету їхніх скорочених первинних, переважно письмових або усних звернень про пошук компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, які

плануються бути доведені до відповідних «сегментних» спеціалістів безпосередньо рекрутерами під час їхньої особистої усної або письмової комунікації із цими «сегментними» фахівцями.

Зазначений макет скорочених звернень за структурою, змістом та особливостями використання, як правило, буде базуватися на визначеному раніше макеті розширених первинних звернень, але відчутно відрізнятися від нього. Як буде зазначено нижче під час розгляду поточної технології реалізації методики ПМФВЗ, на етапі пошуку персоналу доведення рекрутерами відповідної інформації розшукуваним «сегментним» фахівцям може здійснюватися з використанням або однієї ітерації з доведенням фахівцям відразу тільки розширених первинних звернень або подвійної ітерації з доведенням до спеціалістів спочатку скорочених, а потім у разі потреби розширених первинних звернень. Необхідність доведення саме скорочених звернень обумовлене можливим значним обмеженням часу рекрутера на первинну, як правило, телефонну комунікацію із «сегментними» фахівцями. Причини такого можливого обмеження часу на первинне спілкування рекрутера та розшукуваних фахівців будуть також проаналізовані нижче під час розгляду поточної технології реалізації методики ПМФВЗ. Скорочені первинні звернення за всіма ознаками (і структурно, і змістовно, і за особливостями їхнього доведення) мають бути побудовані таким чином, щоб за стислий час (як правило, від 3–5 до 7–10 хвилин), який відведений на пряме мінімальне початкове телефонне спілкування рекрутера з фахівцем, максимально стисло й одночасно максимально насичено довести до «сегментного» спеціаліста суть потреби компанії-замовника щодо пошуку необхідних фахівців.

Незважаючи на всю різноманітність можливих скорочених первинних звернень, кожне із цих звернень незалежно від компанії — замовника працівників і незалежно від особливостей тієї чи іншої вакантної посади здебільшого матиме однакову структуру, яка містить чотири структурних частини, а саме інформаційні частини: (I) щодо відрекомендування рекрутера, рекрутингової компанії, компанії роботодавця та вакантної посади, (II) щодо вимог до персоналу, (III) щодо умов для персоналу, а також (IV) щодо формування запитань у першу чергу стосовно визначення міри первинної зацікавленості «сегментних» спеціалістів у запропонованій їм вакансії. Як один із можливих варіантів макету звернень рекрутерів до «сегментних» працівників стосовно пошуку підприємством роботодавця потрібних співробітників наведемо такий варіант (шаблон).

Звернемо увагу, що визначення переліку та змісту наведеного в макеті 2 звернення до «сегментних» фахівців з

інформацією стосовно основних скорочених запланованих обов'язків Manager-1 ($\mathbf{f_{sa}}$), основних скорочених очікуваних вимог до кандидатів ($\mathbf{q_{sa}}$), а також основних скорочених запланованих умов для Manager-1 ($\mathbf{w_{sa}}$) здійснюється відповідальними рекрутерами шляхом вибору найбільш важливих і, як правило, найбільш привабливих для розшукуваних спеціалістів із загального переліку раніше відібраних (на етапі формування розширених первинних звернень) обов'язків $\mathbf{f_a}$, вимог $\mathbf{q_a}$ та умов $\mathbf{w_a}$ (див. макет 1).

Макет 2

Макет скороченого первинного звернення рекрутера до розшукуваного «сегментного» спеціаліста щодо пошуку підприємством роботодавця потрібних фахівців

I.

Відрекомендування рекрутера, рекрутингового агентства та компанії роботодавця Company-1 *(назва компанії роботодавця переважно вказується в разі пошуку персоналу силами внутрішніх рекрутерів і не вказується у випадку рекрутингу спеціалістів силами зовнішніх рекрутерів*)****, яка є авторитетною в галузі Market-1*** *(назва галузі діяльності підприємства Company-1)* ***і яка шукає нового співробітника на заміщення вакантної посади Manager-1.***

** У разі пошуку персоналу силами зовнішніх рекрутерів наведений шаблон оголошення має містити інформацію про те, що рекрутинг персоналу на вакантну позицію здійснюється рекрутинговою компанією* ***Recruitment-1*** *(назва рекрутингової агенції) за дорученням підприємства роботодавця.*

Один із можливих прикладів інформаційної частини I звернення може мати такий зміст: *«Добрий день. Мене звати Serge Grey. Я представляю рекрутингове агентство «Promotion». Зараз ми працюємо за завданням високоавторитетної міжнародної страхової компанії з пошуку керівника департаменту по роботі з ключовими клієнтами».*

II.

Основні скорочені заплановані обов'язки Manager-1 будуть охоплювати *[далі вказується перелік і стислий опис основних скорочених* $\mathbf{f_{sa}}$ *(як правило,* $\mathbf{f_{sa}} = 1 \div 2$*) запланованих обов'язків за вакантною посадою]:*

- ✓ ***стислий опис обов'язку 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис обов'язку*** $\mathbf{f_{sa}}$.

Основні скорочені очікувані вимоги до кандидатів *[далі вказується перелік і стислий опис основних скорочених* $\mathbf{q_{sa}}$ *(як правило,* $\mathbf{q_{sa}} = 1 \div 2$*) вимог до кандидатів]:*

- ✓ ***стислий опис вимоги 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис вимоги*** $\mathbf{q_{sa}}$.

Один із можливих прикладів інформаційної частини II звернення може мати такий зміст: *«Компанія — замовник персоналу розраховує знайти керівника департаменту, який вільно без перекладача може проводити переговори з клієнтами англійською мовою та який через 9–12 місяців зможе забезпечити обсяги середньомісячних надходжень страхових платежів від ключових клієнтів у середньомісячному розрахунку близько одного мільйона доларів».*

III.

Основні скорочені заплановані умови для Manager-1 *[далі вказується перелік і стислий опис основних* $\mathbf{w_{sa}}$ *(як правило,* $\mathbf{w_{sa}} = 1 \div 2$*) умов, що заплановані для нового співробітника на вакантній посаді]:*

- ✓ ***стислий опис умови 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис умови*** $\mathbf{w_{sa}}$***.***

Один із можливих прикладів інформаційної частини III звернення може мати такий зміст: *«Компанія — замовник персоналу готова запропонувати новому директору департаменту грошову винагороду в розмірі 10 тисяч доларів щомісячного окладу плюс додатковий відсоток за досягнення департаментом по роботі з ключовими клієнтами відповідних показників фінансового плану його діяльності».*

IV.

Формування запитань щодо визначення ступеня потенційної зацікавленості «сегментних» спеціалістів у запропонованій вакансії.

Один із можливих скорочених прикладів інформаційної частини IV звернення може мати такий зміст: *«Підкажіть, чи вам буде цікаво розглянути для себе зазначену посаду керівника департаменту по роботі з ключовими клієнтами? Можливо, ви потребуєте якоїсь додаткової інформації за цією посадою? А можливо (у разі відсутності вашої зацікавленості в зазначеній посаді), ви могли б рекомендувати на цю позицію інших знайомих вам спеціалістів, які потенційно можуть бути зацікавлені в такій посаді та які з вашої точки зору є професійними фахівцями».*

Безперечно, що наведений вище зразок макету 2 змісту можливого звернення слід розглядати виключно як приклад. Кожний макет первинного звернення рекрутера до розшукуваного «сегментного» спеціаліста завжди має залишатися індивідуальним за змістом як для кожної окремої компанії — замовника персоналу й навіть для кожного окремого рекрутера, так і для кожної окремої вакантної посади, на яку здійснюється пошук і підбір спеціалістів;

- виготовлення або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) відповідних розширених первинних письмових звернень рекрутерів до відповідних «сегментних» спеціалістів про пошук компанією-замовником відповідних нових співробітників. Переважно, як і раніше під час аналізу технологій реалізації інших методик пошуку персоналу, виготовлення та/або замовлення на виготовлення (та прийняття виготовлення) зазначених звернень здійснюється відповідальними за пошук персоналу рекрутерами. При цьому рекрутери самостійно займаються виготовленням, як правило, тільки найбільш простих розширених первинних письмових звернень до «сегментних» фахівців. Виготовлення більш складних (у разі потреби — голосових, візуальних тощо) розширених первинних звернень про пошук і добір необхідних працівників рекру-

терами, як правило, доручається або спеціалізованим внутрішнім підрозділам роботодавця чи рекрутингової агенції, або зовнішнім контрагентам із виробництва відповідної продукції (рекламним агенціям, звуковим чи аудіостудіям тощо). Слід звернути увагу, що під час реалізації саме методики прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) виготовлення розширених первинних звернень здебільшого здійснюється у простій формі й тому вкрай рідко буде потребувати залучення відповідних спеціалізованих підрозділів. У будь-якому випадку кожне виготовлене звернення про пошук відповідного персоналу буде індивідуальним не тільки за структурою та/або змістом для кожної окремої компанії роботодавця та кожної окремої вакантної посади, але також буде індивідуальним за формою (у тому числі за дизайном, форматом тощо) доведення цього звернення до відповідних «сегментних» фахівців;

- визначення рекрутерами початку безпосереднього доведення відповідним «сегментним» спеціалістам відповідних скорочених та/або розширених первинних звернень про пошук компанією-замовником відповідних працівників. Визначення часу раціонального початку доведення звернень до «сегментних» фахівців має, як і раніше, визначатися як найближчий період від часу повної запланованої готовності рекрутера зі збирання даних про результати реалізації методик пошуку персоналу — останньої складової первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.16), але за обов'язкового дотримання умови не починати доведення виготовлених оголошень у передбачені періоди зменшення уваги відповідних «сегментних» фахівців до зазначених звернень, наприклад під час тривалих національних свят тощо. Водночас у випадках особливої терміновості завдання на пошук персоналу під час реалізації методики ПМФВЗ звернення рекрутерів до «сегментних» спеціалістів здійснюється без жодних зволікань навіть, за можливості, у вихідні та святкові дні;
- безпосереднє доведення рекрутерами у визначений час до відповідних «сегментних» фахівців підготовлених скорочених та/або розширених первинних звернень про пошук компанією-замовником відповідних нових співробітників, а також одночасна організація отримання необхідних професійно-персональних даних від «сегментних» фахівців, які як потенційно зацікавлені, так і не зацікавлені в отриманні роботи, відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Особливо підкреслимо, що під час реалізації методики

прямого пошуку персоналу в місцях його фізичного або віртуального зосередження, як і під час реалізації методик пасивного пошуку персоналу (методик ПВБД і ПЗДІ), на відміну від інших розглянутих методик активного пошуку персоналу (методик ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ і ПЦЗ), доведення зазначених звернень здійснюється рекрутерами «сегментним» фахівцям виключно тільки напряму, без будь-яких посередників (засобів масової інформації, кола знайомих або представників навчальних закладів чи центрів зайнятості) — тільки або під час особистого усного (телефонного, з використанням інтернет-технологій або під час зустрічей) спілкування, або під час письмових (з використанням електронного листування) комунікацій рекрутерів із «сегментними» фахівцями.

Для більш глибокого аналізу всіх особливостей технології доведення підготовлених скорочених та/або розширених первинних звернень до розшукуваних спеціалістів умовно поділимо всіх «сегментних» фахівців на три основні групи:

- групу ЗСФ — групу знайомих «сегментних» фахівців, професійно-персональні дані про яких у достатньому розмірі мають рекрутери в результаті виконання ними попередніх подібних до поточного завдань із пошуку персоналу;
- групу РСФ — групу досліджуваних (ресьорчінгових) «сегментних» працівників, професійно-персональні дані про яких у мінімально необхідному розмірі мають рекрутери не в результаті виконанням ними попередніх подібних до поточного завдань із пошуку персоналу, а в результаті виконання ними або силами відповідних спеціалістів-дослідників («researchers») оперативних та/або перманентних досліджень («researches») щодо визначення «сегментних» спеціалістів у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій;
- групу НВСФ — групу невизначених «сегментних» працівників, професійно-персональні дані про яких у мінімально необхідному розмірі не мають рекрутери, зокрема, ні в результаті виконанням ними попередніх подібних до поточного завдань із пошуку персоналу, ні в результаті виконання ними або силами відповідних спеціалістів-дослідників («researchers») оперативних та/або перманентних досліджень («researches») щодо визначення «сегментних» спеціалістів у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій.

Більш детально розглянемо всі основні нюанси технології доведення підготовлених скорочених та/або розширених первинних звернень до кожної з визначених основних груп «сегментних» фахівців й одночасно технології отримання професійно-персо-

нальних відомостей від зазначених основних груп «сегментних» спеціалістів.

▪ **Доведення первинних звернень до групи знайомих «сегментних» спеціалістів (група ЗСФ) з подальшим отриманням професійно-персональних даних про них.** Доведення зазначених звернень здійснюється рекрутерами за контактними персональними даними цих кандидатів, що, як уже вказувалося, є в розпорядженні рекрутерів за результатами виконання ними попередніх подібних до поточного завдань із пошуку персоналу (див. гр. 3 табл. 14). Здебільшого доведення рекрутерами звернень до групи ЗСФ є достатньо нескладним процесом, порівнюючи з доведенням первинних звернень до інших груп фахівців — груп РСФ і НВСФ. Здебільшого первинні звернення до знайомих «сегментних» фахівців рекрутерами доводяться в розглянутій раніше розширеній за змістом формі (див. вище макет 1), але збільшеній на перелік додаткових уточнюючих запитань рекрутера до знайомих спеціалістів.

Перелік зазначених додаткових запитань, як правило, дублює перелік професійно-персональних відомостей, що могли змінитися, а тому потребують уточнення в раніше отриманих даних від знайомих «сегментних» працівників при попередніх контактах із ними під час виконання аналогічних завдань із пошуку персоналу. До такого переліку професійно-персональних відомостей, що потребують уточнення, а відповідно до переліку додаткових запитань рекрутерів до знайомих «сегментних» спеціалістів слід віднести фактичні назви граф 1, 2 (у разі потреби), 3–7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14). Як один із можливих варіантів додаткових запитань рекрутерів до знайомих «сегментних» фахівців наведемо такий варіант (шаблон) – дивись нижче макет 3.

Зазначимо, що доведення до знайомих «сегментних» спеціалістів додаткових запитань здійснюється рекрутером у найбільш зручній для нього й одночасно в максимально чемній для спеціалістів формі. Можливі форми (варіанти) доведення додаткових запитань до «сегментних» працівників будуть розглянуті нижче під час розгляду первинних звернень до групи невизначених «сегментних» фахівців (група НВСФ).

Доведення первинних розширених звернень та додаткових уточнюючих запитань до знайомих спеціалістів, як правило, здійснюється рекрутерами або в усній формі (за телефоном, з використанням комп'ютерних можливостей тощо), та/або у письмовому вигляді (електронною поштою, з використанням можливостей соціальних мереж тощо).

Макет 3

Макет переліку додаткових уточнюючих запитань до знайомих «сегментних» спеціалістів

Перелік додаткових уточнюючих запитань:
1. Назва підприємства поточної роботи кандидата (графа 1 таблиці 2.11).
2. Прізвище та ім'я кандидата.
3. Контактні дані кандидата (номер телефону, адреса електронної пошти тощо).
4. Поточна посада кандидата.
5. Ступінь зацікавленості кандидата в отриманні пропонованої посади: Так (+) чи Ні (-).
6–9. Стислі відповіді на ключові контрольні запитання № 1, 2, 3.
10. Очікуваний кандидатом рівень грошової винагороди.

Дати доведення відповідних повідомлень, як правило, фіксуються рекрутерами в графі 9 («Примітки») таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14) або в окремій додатковій графі, яка може за рішенням рекрутера бути доповненою до зазначеної таблиці 14. Незважаючи на можливість доведення первинних звернень як в усній, так і письмовій формах, вкрай важливою для рекрутера буде залишатися необхідність подальших комунікацій зі знайомими «сегментними» спеціалістами в усному форматі. Під час саме усних перемовин із розшукуваними спеціалістами рекрутери зможуть за відносно невеликих часових витрат отримати від знайомих «сегментних» фахівців максимально повні відповіді на всі додаткові уточнюючі запитання (див. макет 3). Отримати такі ж повні відповіді на додаткові уточнюючі запитання під час письмової комунікації рекрутера із «сегментними» спеціалістами майже неможливо. Маючи в розпорядженні необхідні адресні контактні відомості розшукуваних працівників, а головне, маючи попереднє знайомство з відповідними «сегментними» фахівцями, рекрутеру переважно буде досить нескладно отримати можливість на проведення усних результативних (за умовою отримання рекрутером від кандидатів необхідних професійно-персональних відомостей) переговорів із цими фахівцями. Усі отримані від знайомих «сегментних» спеціалістів відповіді на додаткові уточнюючі запитання мають бути внесені рекрутерами до відповідних граф 1–7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14).

▪ **Доведення первинних звернень до групи ресьорчінгових «сегментних» спеціалістів (група РСФ) з подальшим отриманням професійно-персональних даних про них.** Доведення зазначених звернень здійснюється рекрутерами за контактними персональними даними цих кандидатів, що, як уже вказувалося, є в розпорядженні рекрутерів за результатами виконання ними або силами

відповідних спеціалістів-дослідників («researchers») оперативних та/або перманентних досліджень («researches») щодо визначення «сегментних» спеціалістів у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій (див. гр. 3 табл. 14). Доведення рекрутерами звернень до групи РСФ є більш складним процесом, порівнюючи з доведенням первинних звернень до групи знайомих фахівців (група ЗСФ), але менш складним, ніж до групи невизначених спеціалістів (група НВСФ). Здебільшого первинні звернення ресьорчінговим «сегментним» фахівцям рекрутерами доводяться послідовно у дві ітерації — спочатку в розглянутій раніше скороченій за змістом формі (див. вище макет 2), але збільшеній на перелік додаткових уточнюючих запитань рекрутера до «сегментних» спеціалістів (див. макет 3), а далі в разі зацікавленості ресьорчінгових фахівців в отриманні більш детальної інформації стосовно пошуку роботодавцем необхідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів — у вигляді розширеної за змістом форми (див. вище макет 1). Така послідовність доведення звернень (спочатку скороченої інформації та уточнюючих запитань, а потім — розширеної інформації) до ресьорчінгових «сегментних» спеціалістів обумовлюється в першу чергу необхідністю не тільки доведення інформації до ресьорчінгових фахівців про пошук роботодавцем нових співробітників, але і вкрай важливою потребою в отриманні рекрутерами зворотного зв'язку, а саме в отриманні їхніх професійно-персональних відомостей від розшукуваних працівників у вигляді їхніх відповідей на додаткові уточнюючі запитання.

Доведення первинних скорочених звернень та додаткових уточнюючих запитань до ресьорчінгових спеціалістів, як правило, здійснюється рекрутерами в усній формі (за телефоном, з використанням комп'ютерних можливостей тощо), а доведення первинних розширених звернень — в усному та/або письмовому вигляді (електронною поштою, з використанням можливостей соціальних мереж тощо). Дати доведення відповідних повідомлень, як правило, фіксуються рекрутерами в графі 9 («Примітки») таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14) або в окремій додатковій графі, яка може за рішенням рекрутера бути доповненою до зазначеної таблиці 14.

Маючи в розпорядженні необхідні адресні контактні відомості ресьорчінгових «сегментних» працівників, рекрутеру, як правило, буде відносно нескладно отримати можливість проведення усних переговорів із цими фахівцями. Водночас для досягнення однієї з головних цілей зазначених усних переговорів саме як результативних перемовин перед рекрутером будуть стояти завдання не

тільки організувати проведення усних переговорів із ресьорчінговими фахівцями, не тільки довести до них необхідні звернення, але й отримати від ресьорчінгових спеціалістів необхідні професійно-персональні відомості про них як відповіді на додаткові уточнюючі запитання (див. макет 3).

Завдання щодо отримання рекрутерами під час усного спілкування з ресьорчінговими спеціалістами відповідей останніх на додаткові уточнюючі запитання (макет 3) є одним із двох найбільш складних в усій професійній діяльності будь-якого рекрутера. Зазначені два завдання як завдання найвищого ступеня складності в професійній діяльності рекрутера будуть детально розглянуті далі під час аналізу доведення первинних звернень до групи невизначених «сегментних» спеціалістів (група НВСФ).

Усі отримані від ресьорчінгових «сегментних» спеціалістів відповіді на додаткові уточнюючі запитання мають бути внесені рекрутерами до відповідних граф 1–7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14).

- **Доведення первинних звернень до групи невизначених «сегментних» спеціалістів (група НВСФ) з подальшим отриманням професійно-персональних даних про них.** Доведення зазначених звернень на початковому етапі здійснюється рекрутерами не за контактними персональними даними цих спеціалістів (яких, як зазначалося раніше, немає в розпорядженні рекрутерів), а шляхом використання контактних даних місць їхнього можливого фізичного або віртуального знаходження у складі визначених «сегментних» компаній і «сегментних» професійних організацій (див. табл. 15 і 16). В абсолютній більшості випадків доведення рекрутерами звернень до групи НВСФ є однозначно найскладнішим процесом у порівнянні з доведенням первинних звернень до інших груп фахівців — груп ЗСФ і РСФ. Переважно первинні звернення невизначеним «сегментним» фахівцям, як і у випадку з ресьорчінговими спеціалістами, рекрутерами доводяться послідовно у дві ітерації — спочатку в розглянутій раніше скороченій за змістом формі (див. вище макет 2), але збільшеній на перелік додаткових уточнюючих запитань рекрутера до «сегментних» спеціалістів (див. макет 3), а далі в разі зацікавленості невизначених фахівців в отриманні більш детальної інформації стосовно пошуку роботодавцем необхідних $К^{QW}_{recruit}$ спеціалістів — у вигляді розширеної за змістом форми (див. вище макет 1).

Доведення первинних скорочених звернень та додаткових уточнюючих запитань до невизначених спеціалістів здійснюється рекрутерами переважно в усній формі (за телефоном, з ви-

користанням комп'ютерних можливостей тощо), а доведення первинних розширених звернень — в усному та/або письмовому вигляді (електронною поштою, з використанням можливостей соціальних мереж тощо). Дати доведення відповідних повідомлень, як правило, також фіксуються рекрутерами в графі 9 («Примітки») таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14) або в окремій додатковій графі, яка може за рішенням рекрутера бути доповненою до зазначеної таблиці 14.

Складність доведення первинних звернень (включаючи додаткові уточнюючі запитання) до групи невизначених фахівців полягає саме в повній відсутності в рекрутерів навіть найменших відомостей про «сегментних» спеціалістів у складі «сегментних» компаній — невідомі ні імена, ні прізвища «сегментних» фахівців, ні їхні адресні персональні контактні дані, ні їхні посади — невідомо навіть, чи взагалі є на визначених, згідно з п. 2.12 заявки на пошук персоналу, посадах (див. табл. 11) «сегментні» спеціалісти у складі певної «сегментної» компанії.

У зв'язку з вищезазначеним, до завдання рекрутера щодо доведення первинних звернень до «сегментних» спеціалістів додається першочергове завдання з визначення «сегментних» фахівців у складі «сегментних» компаній та щодо проведення з визначеними «сегментними» спеціалістами усних первинних переговорів. Це першочергове завдання, а також раніше згадане (під час аналізу процесу доведення порядку первинних звернень до групи РСФ спеціалістів) завдання стосовно отримання рекрутерами відповідей під час усного спілкування з ресьорчінговими та невизначеними «сегментними» спеціалістами на додаткові уточнюючі запитання є, мабуть, двома найскладнішими завданнями в усій професійній діяльності будь-якого рекрутера. Без наявності в рекрутера мінімально необхідних природних соціально-психологічних здібностей (талантів, схильностей) щодо розв'язання зазначених завдань успіху в рекрутинговій професії досягти неможливо. Більш детально проаналізуємо ці найскладніші завдання.

Першочергове завдання рекрутера з визначення «сегментних» фахівців у складі «сегментних» компаній та щодо проведення з визначеними «сегментними» спеціалістами усних первинних переговорів умовно назвемо **завданням рекрутера із долання перешкоди № 1.** Намагаючись довести відповідні звернення за невизначеними «сегментними» спеціалістами (група НВСФ), рекрутер має в першу чергу домогтися прямих особистих комунікацій (контактів) із ними. Практично реалізувати цей намір рекрутер може, тільки безпосередньо звернувшись до відомих йому місць фізичного чи віртуального перебування розшукуваних фахівців, тобто звер-

нувшись до визначених «сегментних» компаній та професійних організацій за відповідними встановленими контактними номерами телефонів (див. гр. 5 табл. 15 і 16). Здебільшого рекрутер, здійснюючи такий телефонний дзвінок до «сегментних» компаній чи професійних організацій і при цьому не знаючи ні імені, ні прізвища розшукуваного фахівця, не зможе одразу й безперешкодно бути з'єднаним із відповідним «сегментним» спеціалістом, який його цікавить. Рекрутеру слід розраховувати на те, що переважно на всі його телефонні дзвінки до «сегментних» компаній і професійних організацій відповідатимуть офісні співробітники (оператори контакт-центрів, ресепшионісти, офіс-менеджери, секретарі тощо), які тільки в певних випадках (під час пошуку подібних офісних кандидатів) можуть розглядатись як цільові розшукувані «сегментні» спеціалісти. При цьому прагнення рекрутера вийти на безпосередні контакти з розшукуваним «сегментним» фахівцем буде наштовхуватися на потужну, важко здолану, а іноді просто непереборну перешкоду з боку зазначених офісних співробітників «сегментних» компаній і професійних організацій. Часто такі перепони називають «першою перешкодою» або «перешкодою № 1», або «перешкодою перед дверима до розшукуваного співробітника». Як правило, виникнення «перешкоди № 1» обумовлене сукупністю зрозумілих об'єктивних і суб'єктивних факторів, у тому числі внутрішніми правилами більшості компаній та організацій щодо захисту власних співробітників від необґрунтованих зовнішніх звернень.

Крім того, «перешкоду № 1» нерідко формують не стільки дійсно представники «сегментних» компаній і професійних організацій, скільки абстрактно (надумано) сам рекрутер. При одній лише думці про необхідність усунення «першої перешкоди» у свідомості деяких рекрутерів може виникати підсвідомий нездоланний страх, який створює не фактичну зовнішню, а уявну внутрішню «перешкоду № 1», що й заважає виходу на прямі комунікації із цільовими розшукуваними «сегментними» працівниками.

Успішне здолання як реальних зовнішніх, так і надуманих внутрішніх «перешкод перед дверима до розшукуваного співробітника» має стати для рекрутера однією з головних проміжних цілей у досягненні необхідної результативності пошуку та підбору персоналу. Кожен рекрутер мусить постійно вчитися мистецтву успішного досягнення таких цілей, бо, як відомо, досконалість не має меж.

Удосконалюючись у внутрішньому та зовнішньому здоланні «першої перешкоди», рекрутер має чітко розуміти, зокрема, таке:

а) по-перше, упевненість рекрутера в потенційній користі для розшукуваних «сегментних» працівників запропонованої ним в первинних зверненнях інформації про пошук компанією — замовником персоналу нових співробітників має бути настільки непохитною (не плутати з фанатизмом, оскільки дійсна впевненість має базуватися на глибоких знаннях переваг запропонованої вакантної посади), що таке внутрішнє переконання дозволить рекрутеру відчинити будь-які двері й здолати будь-які перепони. Коли не прагнеш нав'язати для розгляду заздалегідь непотрібну потенційним кандидатам інформацію за всяку ціну, коли щиро несеш користь іншим, виявляючи турботу запропонованими первинними зверненнями, то донести цю турботу до реального споживача (у даному випадку до «сегментних» робітників), без сумніву, особливих труднощів не становитиме. Зрозуміло, ця впевненість має виявлятися в рекрутера в дуже глибокому знанні запропонованої ним заявки на пошук і добір персоналу, а також у глибокому розумінні реальних потреб потенційних кандидатів в отриманні інформації щодо цієї заявки;

b) по-друге, активність рекрутера, зрозуміло, якщо вона не перетворюється на настирливість і, як наслідок, на неповагу до потенційних кандидатів, рано чи пізно буде оцінена й винагороджена розшукуваними фахівцями. Біблійну мудрість («стукайте, і відчинять вам») ще нікому не вдалося спростувати.

Спираючись на такі обґрунтування, рекрутер формує найбільш прийнятний для нього сценарій проведення первинних переговорів з офісними фахівцями «сегментних» компаній та професійних організацій. Варіантів таких сценаріїв може бути безліч. Однак усі вони без винятку мають розпочинатися з того, що рекрутер особисто відрекомендує себе й обов'язково правдиво (у жодному разі не брехливо) обґрунтує для офісних співробітників необхідність прямих комунікацій із цільовими «сегментними» фахівцями відповідних «сегментних» компаній та професійних організацій. Як приклад можна навести такий сценарій первинних телефонних переговорів рекрутерів з офісними працівниками «сегментних» компаній та професійних організацій:

«Добрий день. Мене звати Serge Grey. Прошу вас з'єднати мене зі спеціалістом X_{pers} (вказується назва цільової посадової категорії відповідно до п. 2.12 заявки на пошук і підбір персоналу — див. табл. 11). Я хотів би дізнатися думку пана X_{pers} з приводу порядку застосування $Y_{products}$ (вказується назва товару та/або послуги та одна або кілька сфер застосування) в умовах Z_{cond} (вказуються умови застосування $Y_{products}$). Чи не могли б ви мене з ним

на хвилинку з'єднати?»

Обов'язковою умовою наведеного вище варіанта сценарію є істинність (не надуманість і не брехливість) параметрів $Y_{products}$ і Z_{cond}. При цьому зрозуміло, що вибір рекрутером зазначених параметрів повинен спиратися на відповідність цих параметрів сферам застосування товарів або послуг, а також умовам, які притаманні певним сегментам ринку, серед спеціалістів яких здійснюється рекрутинг нових співробітників роботодавця відповідно до п. 2.7 заявки на пошук і підбір персоналу (див. табл. 11). Вкрай бажано, щоб термін $Y_{products}$ містив узагальнену назву товару та/або послуги та переважно описував одну або кілька сфер застосування відповідного товару та/або послуги. Водночас термін Z_{cond} також має описувати в першу чергу умови, у яких запропоновані для обговорення рекрутерами сфери застосування товарів та/або послуг сягатимуть максимального рівня переваги.

Здебільшого офісний співробітник через зрозумілі причини не буде готовий відповісти на поставлені рекрутером глибокі запитання, а отже, із щирим бажанням, ймовірно, перемкне телефонну розмову на більш підготовленого цільового «сегментного» працівника відповідної компанії або професійної організації.

Як правило, варіанти сценаріїв, аналогічні наведеному вище, досить успішні в прагненні рекрутера досягти безпосереднього телефонного з'єднання з невизначеними «сегментними» фахівцями.

Варто підкреслити, що кожен рекрутер з усього розмаїття існуючих сценаріїв подолання «першої перешкоди» має знайти свій індивідуальний й унікальний варіант проведення ефективних первинних переговорів з офісними співробітниками «сегментних» компаній та/або професійних організацій, який дозволить йому успішно відчинити двері до відповідних розшукуваних «сегментних» співробітників і в такий спосіб отримати доступ до безпосереднього спілкування з ними.

Детально проаналізувавши підходи стосовно виконання рекрутерами завдання з долання перешкоди № 1, далі розглянемо друге найскладніше завдання в професійній діяльності рекрутера — завдання стосовно отримання рекрутерами під час усного спілкування з ресьорчінговими та невизначеними «сегментними» спеціалістами відповідей останніх на додаткові уточнюючі запитання рекрутера незалежно від зацікавленості або відсутності зацікавленості «сегментних» фахівців у запропонованій для розгляду вакансії компанії — замовника персоналу.

Це друге за послідовністю виконання завдання щодо

отримання відповідей «сегментних» фахівців (ресьорчінгових і невизначених) на додаткові уточнюючі запитання рекрутера умовно назвемо **завданням рекрутера з долання перешкоди № 2** (або «другої перешкоди», або «перешкоди до отримання професійно-персональних даних про розшукуваних спеціалістів»). Під час безпосереднього спілкування з претендентами, прагнучи отримати від них необхідні професійно-персональні відомості, рекрутер досить часто може наштовхуватися на цю перешкоду № 2, що полягає в небажанні цих кандидатів надавати рекрутеру такі відомості в необхідному йому обсязі.

Як правило, виникнення «перешкоди № 2» теж обумовлене сукупністю зрозумілих об'єктивних і суб'єктивних факторів, у тому числі помилковими внутрішніми переконаннями незацікавлених «сегментних» фахівців у марності отримання ними інформації щодо змісту поточних заявок, що пропонуються на відповідному сегменті ринку різними роботодавцями, а тому в небажанні цих фахівців давати відповіді на додаткові уточнюючі запитання рекрутерів.

Крім того, «перешкоди № 2» досить часто формують не стільки «сегментні» фахівці, скільки надумано сам рекрутер. Також, як і у випадку з «перешкодою № 1», при одній лише думці про необхідність усунення «другої перешкоди» у свідомості деяких рекрутерів може виникати підсвідомий нездоланний страх щодо неможливості отримання необхідних професійно-персональних даних від розшукуваних працівників, який створює не фактичну зовнішню, а уявну внутрішню «перешкоду № 2», що реально заважає результативному проведенню первинних переговорів рекрутера із цільовими розшукуваними ресьорчінговими та невизначеними «сегментними» робітниками.

Успішне здолання як реальних зовнішніх, так і надуманих внутрішніх «перешкод до отримання професійно-персональних даних про розшукуваних спеціалістів» також має стати для рекрутера однією з головних проміжних цілей у досягненні необхідної результативності пошуку та підбору персоналу. Удосконалюючись у внутрішньому та зовнішньому здоланні «другої перешкоди», рекрутер має чітко розуміти, зокрема, таке:

- по-перше, упевненість рекрутера в потенційній користі (доцільності) для розшукуваних «сегментних» працівників повідомлення ними рекрутерів про свої певні власні професійно-персональні дані (як відповіді на додаткові уточнюючі запитання — див. макет 3), безперечно, за умови гарантованого ретельного збереження рекрутерами цих відомостей від «зайвих очей», які могли б завдати шкоди «сегментним» спеціалістам використанням цих

даних без їхнього дозволу. Зазначена доцільність для «сегментних» фахівців має базуватися на усвідомленні ними того, що за наявності в рекрутера їхніх професійно-персональних відомостей (зокрема контактних даних) ці «сегментні» фахівці на постійній основі зможуть отримувати від відповідних рекрутерів свіжі пропозиції про вакантні «сегментні» вакансії — отримання такої інформації не може не викликати зацікавленості розшукуваних фахівців. Зацікавленість (чи є вона усвідомленою, чи неусвідомленою) переважної більшості персоналу в отриманні інформації про «сегментні» вакансії, які відповідають їхньому професійному рівню, а тому професійним амбіціям, базується на відомій [15] аксіомі (тобто на ствердженні, яке приймається без його доведення), що незалежно від того, чи задоволений найманий фахівець змістом та умовами своєї поточної роботи за професією, чи ні, він завжди буде готовий розглядати інші пропозиції щодо роботи, у тому числі в нового роботодавця. Ця аксіома відома як «аксіома збереження зацікавленості» персоналу у професійній кар'єрі. На практиці це означає, що немає найманих фахівців, не зацікавлених у пропозиціях щодо роботи (наприклад, в іншій компанії), але є пропозиції, у яких можуть бути не зацікавлені всі фахівці, або зацікавлені не всі фахівці. Керуючись цією аксіомою, рекрутер має знати, що успіх проведення переговорів із «сегментними» фахівцями в першу чергу залежатиме від змісту й умов пропозицій щодо роботи, ніж від потенційно можливої первинно декларованої позиції ресьорчінгових і невизначених спеціалістів стосовно їхньої незацікавленості в розгляді будь-яких пропозицій на ринку вакансій;

- по-друге, упевненість рекрутера в потенційній користі (доцільності) для розшукуваних «сегментних» працівників установлення ними ділових професійних комунікацій із рекрутерами (особливо з рекрутерами, які є співробітниками професійних рекрутингових агенцій, тобто із зовнішніми рекрутерами), до яких у разі необхідності «сегментний» спеціаліст може звернутися за консультаціями, зокрема, щодо аналізу поточного ринку праці, щодо визначення своєї власної професійної вартості на цьому ринку праці, щодо оцінки власних кар'єрних перспектив у сучасних ринкових умовах тощо. У певних випадках зовнішній рекрутер може розглядатися «сегментним» спеціалістом не тільки як джерело інформації щодо відкритих (діючих) поточних заявок на пошук і підбір роботодавцями нових співробітників, не тільки як консультант із питань поточного стану ринку праці на певному професійному сегменті, але і як імпресаріо, антрепренер, агент із професійного просування та розвитку, особистий менеджер, промоутер, продюсер

тощо, тобто людина, яка є відповідальною за організацію професійної кар'єри «сегментних» фахівців. Розглядаючи зовнішніх рекрутерів саме із зазначеного боку, «сегментні» фахівці мають прагнути до встановлення з рекрутерами глибоких ділових професійних стосунків, безперечно, за умови високого рівня професійності (як сукупності глибоких знань і відповідальності) рекрутерів;

- по-третє, упевненість рекрутера в аксіоматичному твердженні стосовно постійної потенційної готовності переважної більшості розшукуваних фахівців змінити місце своєї поточної роботи на роботу в іншій компанії, але на більш вигідних матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних та/або психологічних умовах. Так, наприклад, більшість найманих працівників, як правило, готові розглядати пропозиції щодо зміни місця своєї поточної роботи на аналогічну роботу в іншій компанії за умови, що розмір заробітної плати в новій компанії буде хоча б на 15–20 % більше, ніж поточна грошова винагорода (зрозуміло, за обов'язкової як мінімум рівності інших умов роботи в компанії (у тому числі професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних). Зазначений приклад повністю відповідає суті іншої відомої аксіоми [15] — аксіоми постійної малості заробітної плати, яка свідчить, що здебільшого будь-який розмір грошової винагороди, що виплачується найманому працівнику, рано чи пізно буде, з точки зору даного співробітника, завжди меншим, ніж його (даного співробітника) бажання щодо розміру своєї грошової винагороди;

- по-четверте, активність рекрутера в принесенні зазначеної користі розшукуваним працівникам, зрозуміло, якщо ця активність не перетворюється на настирливість і, як наслідок, на неповагу до потенційних кандидатів, рано чи пізно буде оцінена й винагороджена розшукуваними фахівцями.

Спираючись на наведені обґрунтування, рекрутер формує найбільш прийнятний для нього сценарій проведення первинних переговорів із ресьорчінговими та невизначеними «сегментними» спеціалістами відповідних «сегментних» компаній та професійних організацій. При цьому зрозуміло, що сценарій проведення первинних переговорів із розшукуваними фахівцями, після їх визначення рекрутерами як «сегментних» фахівців, має бути спрямований у першу чергу на отримання відповідей на додаткові уточнюючі запитання згідно з переліком, наведеним у макеті 3. Зрозуміло, що варіантів таких сценаріїв може бути досить багато, однак усі ці сценарії мають містити ряд однакових, як правило, у певній послідовності частин, а саме:

а) (1) дуже стисле особисте відрекомендування рекрутера з проханням зворотного відрекомендування співрозмовника

рекрутера — наприклад: *«Добрий день. Мене звати Serge Grey. Підкажіть, будь ласка, як мені можна звертатися до вас?»;*

b) (2) зворотне стисле відрекомендування з боку співрозмовника рекрутера, тобто отримання рекрутером імені та по можливості прізвища *(«Nick Name»)* співрозмовника. Отримане в результаті зворотного відрекомендування ім'я та/або прізвище *«Nick Name»* співрозмовника має бути зафіксоване рекрутером і після підтвердження категорії розшукуваного «сегментного» спеціаліста [див. наступну частину (3)] внесено до графи 2 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

c) (3) визначення або уточнення рекрутером відповідності розмовника категорії розшукуваних «сегментних» спеціалістів (визначення поточної посади або зони професійної відповідальності співрозмовника) — наприклад: *«Пане (пані) «Nick Name», чи правильно я розумію, що ви є спеціалістом* X_{pers} *(вказується назва цільової посадової категорії відповідно до п. 2.12 заявки на пошук і підбір персоналу — див. табл. 11) і маєте професійний досвід роботи в галузі* $Y_{products}$ *(вказується назва товару та/або послуги)?»* При цьому в разі якщо посада співрозмовника або його зона професійної відповідальності (за відповіддю співрозмовника на зазначене звернення рекрутера) збігаються з вимогами заявки з пошуку та підбору персоналу (див. відповідно п. 2.12 або п. 2.3 табл. 11), то такий співрозмовник вважається визначеним «сегментним» спеціалістом, і рекрутер продовжує розмову з ним. В іншому випадку розмова з «несегментним» фахівцем рекрутером ввічливо припиняється.

Отримані рекрутером відомості про посаду та/або зони професійної відповідальності визначених «сегментних» фахівців мають бути внесені відповідно до граф 4 і 9 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

d) (4) доведення рекрутером до визначених «сегментних» спеціалістів скороченого первинного звернення щодо пошуку підприємством роботодавця нових співробітників (див. вище макет 2), але, безумовно, зменшеного на вже доведене вище в частині (1) особисте відрекомендування рекрутера;

e) (5) визначення рекрутером потенційної зацікавленості або незацікавленості «сегментних» спеціалістів в отриманні пропонованої роботодавцем посади, тобто отримання рекрутерами від «сегментних» спеціалістів відповідей: «Так, зацікавлений» чи «Ні, не зацікавлений». При цьому можливе невизначення однозначної зацікавленості «сегментними» робітниками запропонованої рекрутерами під час первинних переговорів вакансії слід розглядати як тимчасове відтермінування розшукуваними фахівцями остаточ-

ного визначення зацікавленості («Так, зацікавлений») або незацікавленості («Ні, не зацікавлений»). Визначений показник зацікавленості або незацікавленості відповідних «сегментних» фахівців в отриманні пропонованої роботодавцем посади має бути зафіксований рекрутером у графі 5 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

f) (6) отримання рекрутерами від визначених розшукуваних фахівців можливих рекомендацій (як правило, у разі відсутності прямої зацікавленості або в разі відтермінування зацікавленості цих розшукуваних спеціалістів у пропонованій рекрутерами посаді) інших знайомих спеціалістів (із зазначенням при цьому їхніх мінімально необхідних професійно-персональних даних), які потенційно можуть бути зацікавлені в такій посаді та які з точки зору розшукуваних фахівців є професійними спеціалістами. Зрозуміло, що отримані професійно-персональні дані рекомендованих спеціалістів (здебільшого із зазначенням їхніх імені, прізвища, місця роботи й поточної посади та, вкрай рідко, із зазначенням контактних даних рекомендованих кандидатів) мають бути оперативно за їхньою наявністю внесені рекрутерами до відповідних граф 1–4 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14) для подальшого відпрацювання. Порядок відпрацювання рекомендованих спеціалістів із точки зору доведення цим фахівцям первинних звернень рекрутерів майже нічим не відрізняється від порядку вже розглянутого доведення рекрутерами первинних звернень до групи ресьорчінгових «сегментних» спеціалістів (група РСФ).

Здебільшого рекрутер, виходячи з етичних міркувань, не звертається до визначених розшукуваних фахівців, які висловили свою пряму зацікавленість у запропонованій вакантній посаді, з проханням про рекомендації інших знайомих професійних спеціалістів, які потенційно можуть бути зацікавлені в такій посаді;

g) (7) визначення рекрутерами того рівня грошової винагороди (у разі відсутності прямої зацікавленості розшукуваних спеціалістів у запропонованій рекрутерами посаді), у якому може бути потенційно зацікавлений кожний окремий «сегментний» працівник під час розгляду в подальшому інших пропозицій на ринку праці. Визначення зазначеного очікуваного розшукуваними спеціалістами рівня заробітної плати передбачається вимогою обов'язкового заповнення рекрутерами графи 7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14). При цьому зрозуміло, що визначення очікуваного розшукуваними фахівцями рівня грошової винагороди здійснюється шляхом отримання від зазначених фахівців відповідей на поставлене рекрутером запитання по

суті. Переважно таке запитання має бути сформоване у вигляді запитання закритого типу, що має передбачати для респондентів можливість надання ними спрощеної відповіді, наприклад, у вигляді вибору одного з двох, трьох або (у крайньому випадку) із чотирьох запропонованих у самому запитанні можливих варіантів відповідей. Використання такого типу запитань дозволяє не провокувати можливу роздратованість респондента запитаннями відкритого типу, що починаються зі слів «що», «як», «чому», «які» тощо.

Варіантів формування запитань закритого типу може бути велика кількість. Однак усі вони без винятку мають бути глибоко продуманими й прив'язаними до конкретних показників рівнів грошової винагороди певних посадових категорій співробітників відповідного сегмента ринку. Як один із багатьох прикладів можна навести таке формулювання запитання із чотирма запропонованими в самому запитанні можливими варіантами відповідей:

«Ми переконані, що будь-якому професійному фахівцю завжди буде корисно отримувати інформацію щодо висококонкурентних пропозицій стосовно роботи на ринку Market (вказується назва сегмента ринку). Підкажіть, від якого рівня пропонованої роботодавцями заробітної плати вам буде цікаво в подальшому отримувати від нас інформацію про вакансії на ринку Market (вказується назва сегмента ринку) — від «Salary0», від «Salary1» або від «Salary2» [вказуються конкретні значення розміру, як правило, тижневих, місячних або річних грошових винагород, які найбільш притаманні для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців середнього рівня професійності («Salary0»), вище від середнього рівня професійності («Salary1») або високого рівня професійності («Salary2»)]?Але, можливо, вам буде також цікаво отримувати від нас інформацію про вакансії на ринку Market (вказується назва сегмента ринку), яка буде нижче рівня «Salary0» (вказуються конкретне значення розміру грошової винагороди «Salary0»)?»

Отримані рекрутером дані очікуваного «сегментними» спеціалістами рівня грошової винагороди мають бути внесені до графи 7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

h) (8) доведення рекрутерами до визначених «сегментних» співробітників (незалежно від наявності, відсутності чи невизначеності прямої зацікавленості цих співробітників у запропонованій рекрутерами вакансії) ключових контрольних запитань № 1, 2, 3, … згідно з їх переліком, наведеним у таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14), та отримання рекру-

терами відповідей «сегментних» фахівців на зазначені контрольні запитання. При цьому звернемо особливу увагу на те, що ключові контрольні запитання рекрутерів до «сегментних» працівників здебільшого також мають бути сформовані у вигляді запитань закритого типу, що має передбачати для респондентів можливість надання ними спрощених відповідей, наприклад, у вигляді вибору одного з двох, трьох або (у крайньому випадку) із чотирьох запропонованих у самому контрольному запитанні можливих варіантів відповідей.

Варіантів формування контрольних запитань може бути дуже багато. Однак усі вони без винятку мають бути рекрутерами глибоко продуманими та в жодному разі не мають бути узагальненими, усі запитання повинні бути прив'язаними до конкретних показників відповідного сегмента ринку та враховувати головні сегментні особливості діяльності розшукуваних фахівців і навіть притаманну в колі «сегментних» працівників відповідну сегментну термінологію — кожний «сегментний» спеціаліст під час комунікацій із відповідним рекрутером має бути переконаним у професійній «сегментній» обізнаності рекрутера. Такого роду обізнаність рекрутерів значно підвищує результативність опитування ними «сегментних» спеціалістів.

Одночасно звернемо увагу, що варіанти формування контрольних запитань можуть мати певні відмінності для спеціалістів, що висловили власну зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії, та для фахівців, що висловили незацікавленість або не визначили свою зацікавленість у такий вакансії. Як приклади [a) і b)] можна навести такі формулювання одного з контрольних запитань із трьома запропонованими в самому контрольному запитанні можливими варіантами відповідей відповідно:

✓ для спеціалістів, що висловили власну зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії — приклад а): *«Чи ви у вашій професійній роботі в галузі* $Y_{products}$ *(вказується назва товару та/або послуги) досягаєте рівня «Level0» (вказується конкретне значення рівня професійних досягнень, яке найбільш притаманне для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців середнього рівня професійності), чи ви вже зараз можете досягати рівня «Level1» або навіть рівня «Level2» (вказуються конкретні значення рівнів професійних досягнень, які найбільш притаманні для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців вище від середнього й високого рівнів професійності)?»;*

✓ для спеціалістів, що висловили незацікавленість або не визначили зацікавленість у запропонованій рекрутера-

ми вакансії — приклад b): *«Чи ми можемо в подальшому пропонувати вам для розгляду висококонкурентні пропозиції від авторитетних роботодавців, якщо ці роботодавці будуть очікувати від нових співробітників в їхній професійній роботі в галузі* $Y_{products}$ *(вказується назва товару та/або послуги) досягнення ними рівня «Level0» (вказується конкретне значення рівня професійних досягнень, яке найбільше притаманне відповідному сегменту ринку та посадовим категоріям фахівців середнього рівня професійності), чи ви вже зараз можете досягати рівня «Level1» або навіть рівня «Level2» (вказуються конкретні значення рівнів професійних досягнень, які найбільше притаманні відповідному сегменту ринку та посадовим категоріям фахівців вище від середнього й високого рівнів професійності)?»*

Отримані рекрутером відповіді на ключові контрольні запитання № 1, 2, 3, … від «сегментних» спеціалістів, які висловили зацікавленість, незацікавленість або не визначили зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії, мають бути внесені до граф 6.1, 6.2, 6.3, … таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

і) (9) швидкий аналіз рекрутером усіх отриманих і внесених до таблиці 14 відомостей про відповідного «сегментного» спеціаліста та прийняття рекрутером оперативного рішення щодо доцільності проведення подальшого інтерв'ю із цим кандидатом — тобто прийняття рішення про запрошення або незапрошення кандидата на наступну співбесіду з рекрутером. Запрошення рекрутером «сегментного» спеціаліста, з яким проводяться поточні первинні переговори, на проведення з ним подальшої особистої співбесіди переважно здійснюється тільки за умови, якщо ці «сегментні» фахівці висловили зацікавленість в отриманні ними пропонованої посади та якщо одночасно професійні характеристики цих спеціалістів (а саме рівні обійманих ними посад, рівні очікуваних ними заробітних плат і рівні декларованих ними ключових контрольних професійних характеристик) повністю відповідають вимогам й очікуванням роботодавця. Результат оперативного рішення [«Так (+)»] щодо проведення подальшого інтерв'ю з відповідним кандидатом зазначається у графі 8 таблиці 14.

Одночасно як один із можливих варіантів звернення рекрутера до запрошуваного на співбесіду розшукуваного фахівця можна навести таке звернення:

«Ми дуже раді вашій виказаній раніше зацікавленості в запропонованій нами вакансії Position (вказується назва вакантної посади) і будемо щиро раді нашій із вами особистій зустрічі

(фактичній чи віртуальній) для проведення співбесіди. Ми пропонуємо вам зустріч у нас в офісі (або, наприклад, у кафе чи в режимі Skype тощо) у такий-то час і в таку-то дату (пропонується конкретний час і конкретна дата інтерв'ю) за такою адресою (у разі проведення фактичної, а не віртуальної зустрічі — пропонується конкретна адреса зустрічі). Підкажіть, чи вам буде зручно зустрітися (переговорити) з нами в запропоновані час, дату й місце зустрічі (рекрутер має погодити з кандидатом зручні для обох формат, місце, дату, час і тривалість проведення співбесіди)?»

Інформація про домовлені формат, місце, дату, час і тривалість зустрічі рекрутера та розшукуваного спеціаліста фіксується рекрутером у графі 9 («Примітки») таблиці 14.

Зрозуміло, що «сегментні» спеціалісти, професійні характеристики яких не повністю відповідають вимогам роботодавця, також як і «сегментні» фахівці, які висловили незацікавленість або не визначили зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії, на поточному етапі пошуку персоналу не запрошуються рекрутером для проведення з ними особистих фактичних чи віртуальних співбесід (інтерв'ю);

j) (10) уточнення рекрутерами у «сегментних» фахівців, незалежно від ступеня їхньої зацікавленості в запропонованій вакансії, певних додаткових професійно-персональних відомостей, які раніше не були отримані рекрутерами, наприклад, уточнення рекрутерами назви підприємства поточної роботи кандидатів (у разі проведення переговорів із фахівцями зі списку «сегментних» професійних організацій), уточнення рекрутерами контактних даних кандидатів (прямих робочих чи особистих номерів телефонів, персональних адрес електронної пошти тощо) за одночасного доведення до «сегментних» спеціалістів контактних даних (прямих робочих чи особистих номерів телефонів, персональних адрес електронної пошти тощо) самих рекрутерів.

Варіантів звернень рекрутера до «сегментних» спеціалістів щодо отримання про них зазначених додаткових професійно-персональних відомостей може бути велика кількість, але всі ці варіанти мають бути побудовані на впевненості рекрутера в тому, що здебільшого «сегментні» фахівці, навіть ті, які висловили незацікавленість або не визначили зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії, повинні бути однозначно зацікавлені в налагодженні прямих комунікацій із рекрутерами з метою отримання, наприклад, певних консультацій щодо стану сегментного ринку праці або пропозицій щодо більш цікавих вакансій, а тому мають бути зацікавлені в обміні з рекрутерами контактними даними.

Безумовно, що варіанти зазначених звернень бу-

дуть мати певні відмінності для «сегментних» спеціалістів, які висловили власну зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії, та для фахівців, які висловили незацікавленість або не визначили зацікавленість у такій вакансії. Як приклади можна навести такі формулювання звернень відповідно:

- ✓ для спеціалістів, що висловили власну зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії*: «Для підтримання з вами в подальшому відповідних професійних комунікацій ви завжди можете звертатися до нас напряму. Буду просити вас записати наші контактні телефони або адресу електронної пошти, або акаунт соціальних мереж (далі рекрутер повідомляє «сегментному» спеціалісту відповідні дані). Відразу буду просити вас направити на наші зазначені електронні адреси ваше резюме (CV — curriculum vitae тощо). Одночасно я буду радий (рада), якщо ви повідомите мені назву вашої компанії, а також ваш особистий номер мобільного телефону або вашу персональну адресу електронної пошти чи вашого особистого акаунту відповідної соціальної мережі, на які я зможу направити більш детальну інформацію стосовно запропонованої вам вакансії»*;
- ✓ для спеціалістів, що висловили незацікавленість або не визначили зацікавленість у запропонованій рекрутерами вакансії: *«Ми будемо щиро раді підтримувати з вами в подальшому відповідні професійні комунікації і в будь-який час у разі вашої зацікавленості надати вам професійні консультації стосовно поточного стану «сегментного» ринку праці. Ви завжди можете звертатися до нас напряму. Одночасно я буду радий (рада), якщо ви повідомите мені назву вашої компанії, а також ваш особистий номер мобільного телефону або вашу персональну адресу електронної пошти чи вашого особистого акаунту відповідної соціальної мережі, на які я зможу передати вам мої прямі контактні дані».*

Отримані рекрутером зазначені професійно-персональні відомості про відповідних «сегментних» спеціалістів мають бути внесені до відповідних граф 1 і 3 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14);

k) (11) стисле ввічливе закінчення рекрутером спілкування із «сегментним» фахівцем — наприклад: *«Дякую вам щиро за наше професійне спілкування. Упевнений, що наші подальші комунікації будуть корисними для вас. Завжди можете розраховувати на нашу професійність. Усього найкращого»;*

l) (12) усвідомлення рекрутером результатів проведення переговорів із «сегментним» спеціалістом, а також перевірка, уточнення та в разі потреби виправлення та/або довнесення рекру-

тером усіх раніше відповідно помилково внесених та/або невнесених важливих відомостей про «сегментних» спеціалістів до відповідних граф 1–7 таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14). Одночасно внесення рекрутером до графи 9 («Примітки») таблиці 14 будь-якої інформації про «сегментного» фахівця, яка не відповідає змісту вже заповнених граф 1–7 цієї таблиці, але яка є вагомою для подальшого оцінювання професійності відповідного «сегментного» спеціаліста (наприклад, дата проведення первинних переговорів, дата та місце проведення призначеної з кандидатом співбесіди тощо). Уся важлива інформація про «сегментного» спеціаліста має бути зафіксованою рекрутером у таблиці 14 первинного обліку результатів пошуку кандидатів;

m) (13) стислий аналіз рекрутером усіх отриманих за підсумками вищезазначених із «сегментним» спеціалістом попередніх переговорів і внесених до таблиці 14 відомостей про відповідного «сегментного» спеціаліста. На підставі зазначеного аналізу рекрутер має прийняти рішення стосовно необхідності або відсутності необхідності проведення додаткових первинних переговорів із вже опитаним «сегментним» фахівцем.

Рішення про проведення додаткових первинних переговорів, тобто про поновлення первинних переговорів рекрутер приймає, як правило, у разі недостатності отриманих ним під час проведення попередніх первинних переговорів відомостей про відповідного «сегментного» спеціаліста, а відповідно недостатності інформації для винесення рішення щодо доцільності проведення подальших (вторинних) особистих фактичних чи віртуальних інтерв'ю з кандидатом. Таке рішення про поновлення первинних переговорів може прийматися рекрутером, наприклад, у разі відсутності чіткої інформації про рівень посади, що в поточний час зайнята «сегментним» спеціалістом, та/або в разі відсутності однозначних і достатніх відомостей про рівні ключових контрольних професійних характеристик розшукуваних кандидатів.

У свою чергу, рішення про відсутність необхідності поновлення первинних переговорів із вже опитаним «сегментним» спеціалістом рекрутер приймає здебільшого в разі висловленої кандидатом однозначної відсутності зацікавленості в отриманні ним запропонованої рекрутером посади (незалежно від повноти отриманих рекрутером відомостей про персонально-професійні характеристики цих розшукуваних фахівців), а також у разі декларованої кандидатом зацікавленості в отриманні ним запропонованої посади (але за обов'язкової наявності достатньої інформації для винесення рекрутером рішення щодо доцільності проведення вторинних особистих співбесід із відповідним «сегментним» спеціалістом).

Додатково зазначимо, що відсутність або наявність відомостей про очікуваний відповідним «сегментним» спеціалістом рівень заробітної плати, як правило, не впливає на прийняття рекрутером рішення про необхідність або про відсутність необхідності проведення додаткових первинних переговорів із вже опитаним «сегментним» фахівцем.

Стислим аналізом отриманих і внесених до таблиці 14 відомостей про всіх «сегментних» спеціалістів, з якими рекрутером були проведені попередні (у тому числі додаткові) первинні переговори, фактично завершується виконання обраного рекрутером сценарію проведення первинних переговорів із ресьорчінговими та невизначеними «сегментними» спеціалістами відповідних «сегментних» компаній та професійних організацій, а разом із цим закінчується доведення первинних звернень до групи невизначених «сегментних» фахівців (група НВСФ) як останньої групи серед трьох розглянутих груп (раніше були проаналізовані особливості доведення первинних звернень до групи РСФ ресьорчінгових «сегментних» спеціалістів і групи ЗСФ знайомих «сегментних» спеціалістів). У свою чергу, із закінченням розгляду порядку доведення первинних звернень до групи НВСФ спеціалістів завершується аналіз технології реалізації методики прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) як останньої методики з розглянутих семи методик пошуку нових співробітників (раніше були проаналізовані технології реалізації методик: ПВБД — пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції; ПЗДІ — пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації; ПЗМІ — пошуку спеціалістів через засоби масової інформації; ПКЗ — пошуку робітників через коло знайомих; ПНЗ — пошуку персоналу серед випускників навчальних закладів та ПЦЗ — пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості) завершується розгляд останнього кроку А15.2 (раніше був проаналізований крок А15.1 остаточної підготовки та уточнення всіх компонентів) складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу первинної фази А рекрутингу спеціалістів.

Далі розглянемо технологічну сутність завершальної складової первинної фази рекрутингу спеціалістів — складової А16 узагальнення даних про результати реалізації методик пошуку персоналу.

2.1.16. Технологічна сутність складової А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу

Складова А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів, є завершальною складовою первинної фази А пошуку персоналу й одночасно є базисною складовою наступної фази рекрутингу персоналу — вторинної фази В відбору спеціалістів для заміщення відповідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ вакантних посад компанії — замовника фахівців згідно із встановленими роботодавцем вимогами до персоналу та із запланованими для нових робітників умовами.

Складова А16 разом із раніше розглянутими складовими А13, А14 і А15 умовно належить до складу групи АІІ об'єднаних складових практичного здійснення пошуку персоналу. Складова А16 здебільшого виконується внутрішніми та/або зовнішніми рекрутерами чи особами, які виконують функції рекрутерів (консультантів із персоналу, менеджерів із персоналу, HR-менеджерів тощо).

Відповідно до вже розглянутого в пп. 1.3.1, ключовою метою реалізації складової А16 необхідно вважати збирання та систематизацію професійно-персональних даних про фахівців, що як висловили потенційну зацікавленість, так і не висловили зацікавленості в отриманні роботи відповідно до доведених або не доведених до них (не отриманих ними) інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів.

Досягнення зазначеної мети здійснюється завдяки ретельному й точному виконанню призначених технологій збирання та систематизації професійно-персональних відомостей про розшукуваних спеціалістів.

Структурно складову А16 переважно необхідно розглядати як послідовність наступних двох кроків (див. нижче рис. 30) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової А16 узагальнення даних про результати реалізації методик пошуку персоналу.

- **Крок А16.1 збирання професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців.** Під збиранням професійно-персональних відомостей про розшукуваних спеціалістів у контексті кроку А16.1 слід розуміти дії рекрутерів з отримання зазначених відомостей від відповідних кандидатів із двох основних напрямків (груп):

А. Від «обізнаних» розшукуваних спеціалістів (група ОРС), яким у результаті реалізації рекрутерами задіяних раніше методики або сукупності методик пошуку персоналу рекрутерами були дове-

дені відповідні розроблені інформаційні пакети стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

В. Від «необізнаних» розшукуваних фахівців (група HOPC), яким або не були доведені або якими не були отримані інформаційні пакети стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

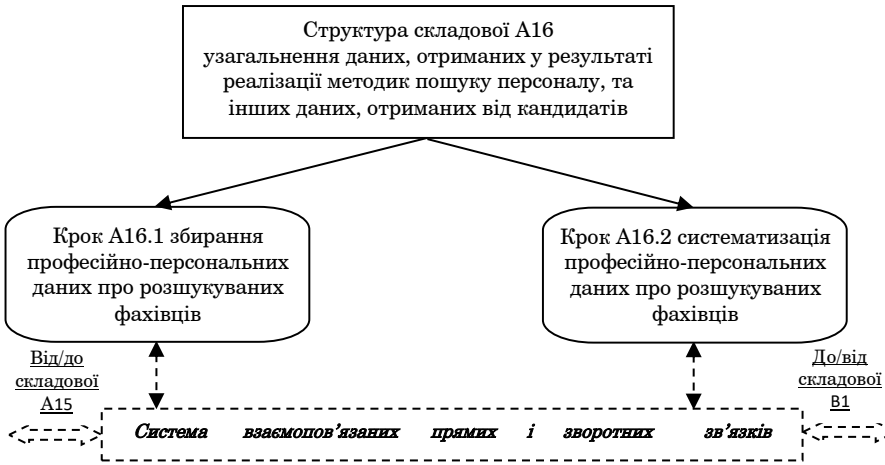


Рис. 30. Структура складової A16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу та інших даних, отриманих від кандидатів

При цьому ще раз звернемо увагу, що фактичне отримання рекрутером професійно-персональних відомостей від розшукуваних спеціалістів частково розпочалося ще під час реалізації попередньої складової A15 (складової реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу), яку згідно із зазначеним у пп. 2.1.15 слід розглядати як частково невід'ємну частину поточної складової A16.

Ураховуючи як початкові під час реалізації складової A15, так і основні під час втілення складової A16 дії з отримання даних про кандидатів, сукупне збирання професійно-персональних відомостей про «обізнаних» і «необізнаних» розшукуваних спеціалістів повинне мати на меті отримання максимально повних за змістом даних від максимально повної кількості розшукуваних фахівців усіх груп спеціалістів, серед яких має бути здійснений (запланований) пошук $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників, а саме (див. рис. 16) серед таких груп:

1) група AC робітників за ознаками ініціативності (або неініціативності) в самостійному пошуку роботи;

2) група PD фахівців за ознаками відомостей відповідних

персональних даних;

3) група WP спеціалістів за ознаками основних місць виконання ними власних професійних обов'язків;

4) група PI спеціалістів за ознаками основних спільних професійних інтересів;

5) група UNS спеціалістів за ознаками навчання в певних фахових навчальних закладах за певною спеціальністю;

6) група EMC спеціалістів за ознаками знаходження на обліку в державних або недержавних центрах зайнятості.

Звернемо увагу, що кожна із зазначених груп спеціалістів під час реалізації призначених методик або сукупності методик пошуку персоналу має бути поділена на дві підгрупи — на підгрупи «обізнаних» і «необізнаних» спеціалістів, адже не всі спеціалісти кожної із зазначених груп (AC, PD, WP, PI, UNS і EMC) гарантовано отримують від рекрутерів відповідну інформацію про вакантні посади компанії-замовника — завжди залишиться якась частка розшукуваних спеціалістів, яким незалежно від застосованої методики пошуку персоналу або не були доведені, або якими не були отримані інформаційні пакети стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

З урахуванням наведеного, узагальнену структуру поділу розшукуваних спеціалістів на групи й підгрупи за ознакою ознайомлення (або неознайомлення) розшукуваних спеціалістів з інформаційними пакетами стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників можна представити у вигляді, наведеному нижче на рисунку 31.

Ураховуючи наведене, зазначимо, що професійно-персональні відомості про «обізнаних» спеціалістів отримуються рекрутерами безпосередньо або опосередковано від цих «обізнаних» фахівців як наслідок реалізації всіх семи методик пасивного та активного пошуку персоналу (див. крок A15.2 пп. 2.1.15), а саме:

- під час реалізації методики I пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції — уточнені професійно-персональні дані кандидатів (ППДК) рекрутери отримують від «обізнаних» облікових спеціалістів (як зацікавлених, так і не зацікавлених у запропонованій ним вакансії) під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними;
- під час реалізації методики II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації — уточнені ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» публічних фахівців (як зацікавле-

них, так і не зацікавлених у запропонованій ним вакансії), також під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними;

- під час реалізації методики 1 активного пошуку персоналу через засоби масової інформації — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» спеціалістів, як правило, опосередковано за ініціативою «обізнаних» фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні вакантної посади відповідно до доведених до них через відповідні засоби масової інформації оголошень стосовно пошуку роботодавцем нових співробітників;
- під час реалізації методики 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» рекомендованих фахівців (як зацікавлених, так і не зацікавлених у запропонованій ним вакансії) або під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними, або опосередковано за ініціативою «обізнаних» фахівців, які потенційно зацікавлені в отриманні вакантної посади відповідно до отриманих ними від відповідних знайомих чи рекрутерів звернень стосовно пошуку роботодавцем необхідних спеціалістів;
- під час реалізації методики 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» фахівців-початківців серед студентів або під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними, або опосередковано за ініціативою «обізнаних» випускників, які потенційно зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них оголошень через засоби масової інформації навчальних закладів або відповідно до доведених до них рекрутерами, представниками навчальних закладів чи студентських спілок звернень стосовно пошуку роботодавцем нових співробітників;
- під час реалізації методики 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» облікових у центрах зайнятості фахівців або під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними, або опосередковано за ініціативою «обізнаних» облікових спеціалістів, які як потенційно зацікавлені, так і не зацікавлені в отриманні ними роботи відповідно до доведених до них оголошень через засоби масової інформації центрів зайнятості або відповідно до доведених до них рекрутерами чи представниками центрів зайнятості звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів;

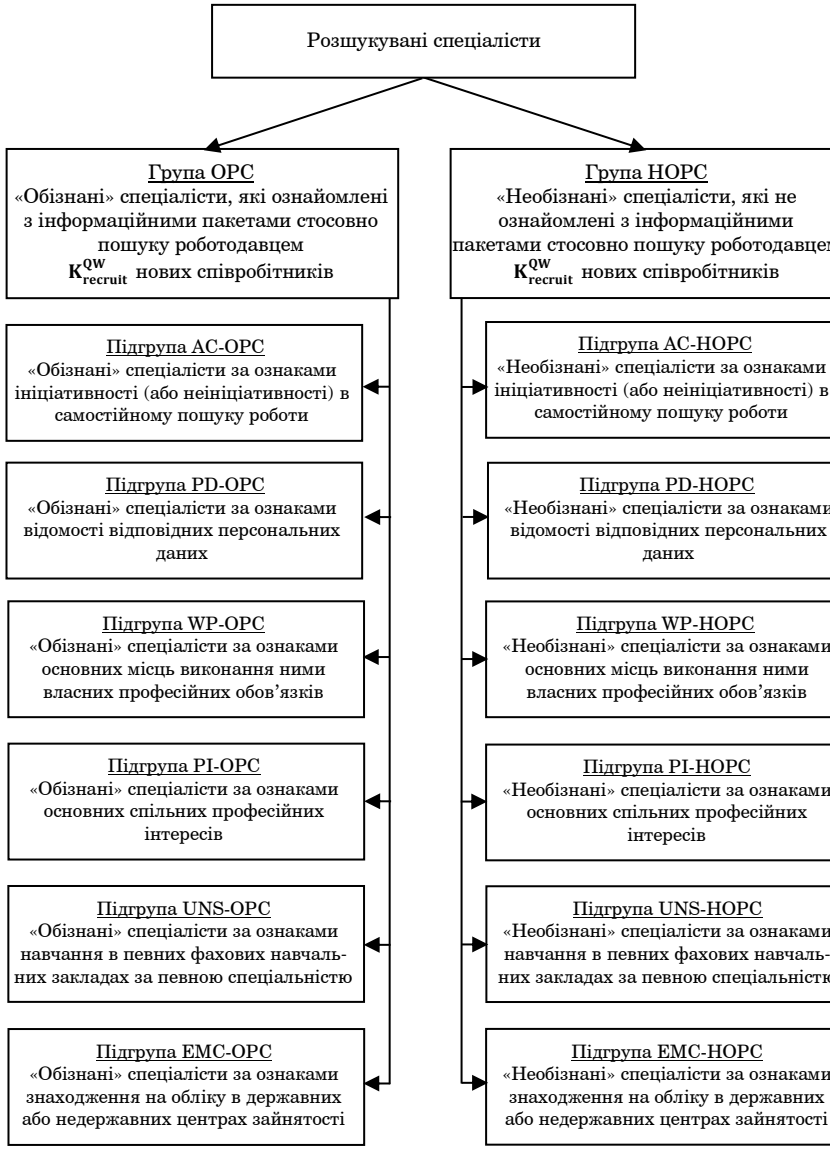


Рис. 31. Узагальнена структура поділу розшукуваних спеціалістів на групи й підгрупи за ознакою ознайомлення (або неознайолення) розшукуваних спеціалістів з інформаційними пакетами стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}^{\mathbf{QW}}_{\mathbf{recruit}}$ нових співробітників

• під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» знайомих (група ЗСФ), ресьорчінгових (група РСФ) і невизначених (група НВСФ) «сегментних» фахівців під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із ними, які як потенційно зацікавлені, так і не зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем нових співробітників.

У свою чергу, професійно-персональні відомості про «необізнаних» спеціалістів отримуються рекрутерами виключно опосередковано від цих «необізнаних» фахівців як наслідок реалізації тільки окремих із семи методик пасивного та активного пошуку персоналу (див. крок А15.2 пп. 2.1.15), а саме:

• під час реалізації методики II пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації — ППДК рекрутери отримують опосередковано від «необізнаних» публічних фахівців (зрозуміло, що міра зацікавленості таких спеціалістів у вакантних посадах роботодавця не може бути визначена, поки інформація про зазначені вакансії не буде отримана цими фахівцями) із відповідних відкритих джерел без будь-яких прямих комунікацій із «необізнаними» кандидатами;

• під час реалізації методики 2 активного пошуку спеціалістів серед кола знайомих — ППДК рекрутери отримують від кола знайомих «необізнаних» рекомендованих фахівців (також без визначеного статусу зацікавленості таких спеціалістів у вакантних посадах роботодавця) під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із відповідними знайомими (тобто опосередковано від «необізнаних» фахівців);

• під час реалізації методики 3 активного пошуку фахівців серед випускників відповідних навчальних закладів — ППДК рекрутери отримують від представників навчальних закладів чи студентських спілок, до складу яких входять відповідні «необізнані» випускники (без визначеного статусу зацікавленості таких студентів-спеціалістів у вакантних посадах компанії — замовника персоналу) під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із відповідними представниками навчальних закладів та/або студентських спілок (тобто опосередковано від «необізнаних» випускників);

• під час реалізації методики 4 активного пошуку нових співробітників через державні або недержавні центри зайнятості —

ППДК рекрутери отримують від представників центрів зайнятості, на обліку яких знаходяться відповідні «необізнані» облікові фахівці (без визначеного статусу зацікавленості таких студентів-спеціалістів у вакантних посадах компанії — замовника персоналу) під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій із відповідними представниками відповідних центрів зайнятості (тобто опосередковано від «необізнаних» облікових фахівців);

- під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного та/або віртуального зосередження — ППДК рекрутери отримують від «обізнаних» знайомих (група ЗСФ), ресьорчінгових (група РСФ) і невизначених (група НВСФ) «сегментних» фахівців стосовно рекомендованих ними «необізнаних сегментних» спеціалістів (без визначеного статусу зацікавленості таких рекомендованих спеціалістів у вакантних посадах роботодавця) під час безпосередніх, як правило, усних чи письмових комунікацій з «обізнаними сегментними» фахівцями (тобто опосередковано від «необізнаних сегментних» спеціалістів).

Звернемо увагу, що професійно-персональні відомості про «необізнаних» спеціалістів під час реалізації методики І пасивного пошуку персоналу (методика ПВБД) і методики 1 активного пошуку спеціалістів (методика ПЗМІ) рекрутерами не отримуються у зв'язку з відсутністю відповідних джерел таких відомостей під час використання зазначених методик пошуку персоналу.

Як уже неодноразово підкреслювалося під час аналізу реалізації методик пасивного та активного пошуку персоналу (див. пп. 2.1.15), усі безпосередньо або опосередковано отримані професійно-персональні відомості про розшукуваних (як «обізнаних», так і «необізнаних») спеціалістів мають бути зведені у відповідні графи таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (табл. 14). Зазначеним введенням до таблиці 14 всіх відповідних професійно-персональних даних фахівців закінчується виконання розглянутого кроку А16.1. Далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової А16 первинної фази А рекрутингу персоналу — кроку А16.2 систематизації професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців.

- **Крок А16.2 систематизації професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців.** Під систематизацією професійно-персональних відомостей про розшукуваних спеціалістів у контексті кроку А16.2 слід розуміти дії рекрутерів із ревізії (по-перше) та узагальненого розподілу (по-друге) всіх зібраних і зведених до таблиці первинного обліку результатів реалізації відповідних методик пошуку спеціалістів.

На цьому кроці рекрутер має, по-перше, однозначно визначи-

ти (ревізувати) міру достатності або недостатності зведених до таблиці первинного обліку професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців (табл. 14) для прийняття під час виконання вторинної фази В рекрутингу персоналу відповідних рішень щодо первинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу.

При цьому переважно зведені в таблиці 14 відомості можна вважати достатніми для обґрунтованості прийняття рекрутером зазначеного рішення стосовно первинного відбору претендентів, якщо в рекрутера під час прийняття такого рішення буде в розпорядженні мінімально необхідна фактична інформація про такі ключові професійно-персональні відомості розшукуваних спеціалістів, зведених до відповідних граф таблиці 14:

- прізвище та/або ім'я кандидата (гр. 2);
- контактні дані кандидата — номер телефону та/або адреса електронної пошти кандидата (гр. 3);
- стислі відповіді кандидата на всі або (за рішенням рекрутера) на окремі ключові контрольні запитання № 1, 2, 3, … (гр. 6.1, 6.2, 6.3, …).

Зрозуміло, що наявність фактичної інформації в інших графах (1, 4, 5, 7, 8 і 9) таблиці 14 є бажаною і, безумовно, буде підсилювати обґрунтованість рішення рекрутера під час первинного відбору претендентів вторинної фази В рекрутингу персоналу, але за обов'язкової умови наявності в розпорядженні рекрутера інформації в зазначених ключових графах 2 і 3 та, повно або частково, у графах 6.1, 6.2, 6.3, …

У свою чергу, за відсутності інформації хоча б в одній із зазначених граф 2, 3 та, повно або частково, у графах 6.1, 6.2, 6.3, …, навіть за наявності фактичної інформації в інших графах (1, 4, 5, 7, 8 і 9) таблиці 14 професійно-персональні відомості відповідного розшукуваного фахівця слід розглядати як недостатні для обґрунтованості рекрутером рішення стосовно первинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу.

Після проведення процедури ревізування професійно-персональних відомостей про кожного з розшукуваних фахівців на предмет їхньої достатності або недостатності рекрутер має узагальнено розподілити розшукуваних фахівців у таблиці первинного обліку професійно-персональних даних на дві основні групи:

- група нерекомендованих розшукуваних спеціалістів, що не можуть бути рекомендовані для подальшого первинного відбору претендентів (під час виконання вторинної фази В рекрутингу персоналу), наявні професійно-персональні відомості про яких визнані

рекрутерами в результаті попередньої ревізії недостатніми для обґрунтування такого відбору;

- група рекомендованих розшукуваних спеціалістів, що мають бути рекомендовані для подальшого первинного відбору претендентів (під час виконання вторинної фази В рекрутингу персоналу), наявні професійно-персональні відомості про яких визнані рекрутерами в результаті попередньої ревізії достатніми для обґрунтування такого відбору.

Зрозуміло, що професійно-персональні відомості групи нерекомендованих спеціалістів мають бути оперативно доопрацьовані рекрутером, доповнені відсутніми ключовими даними в графах 2, 3 та, повно або частково, у графах 6.1, 6.2, 6.3, … таблиці 14. Після зазначеного доповнення всі розшукувані фахівці з достатніми професійно-персональними відомостями мають бути рекомендовані рекрутерами для подальшого первинного відбору претендентів.

Звернемо увагу, що формування зазначеної групи рекомендованих спеціалістів фактично засвідчує, що на етапі реалізації методик пошуку персоналу й отримання та систематизації професійно-персональних даних кандидатів (складові А15–А16), відбулося доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів до необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців (див. пп. 1.3.2.), а також отримання професійно-персональних даних цих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ кандидатів, що як потенційно зацікавлені, так і не зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них інформаційних пакетів. Як уже було зазначено в пп. 1.3.2, список зазначених $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців становить вихідний список («source list») результатів реалізації призначених методик пошуку персоналу, який, як правило, за умови необхідності підбору тільки одного нового співробітника, тобто за умови, що $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = 1$, апостеріорно встановлюється на рівні більше 40–50 розшукуваних спеціалістів.

Безперечно, що зазначену апостеріорну кількість фахівців вихідного списку слід розглядати як достатньо умовну, яка може змінюватися залежно від того чи іншого сегмента ринку, того чи іншого рівня вакантних посад, тієї чи іншої кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ потрібних роботодавцю нових співробітників, тих чи інших традицій, прийнятих у компанії — замовнику персоналу (або в рекрутинговій агенції) тощо.

Зрозуміло, що в разі якщо в результаті реалізації призначеної методики або сукупності методик пошуку персоналу загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ включених до «source list» спеціалістів буде меншою, ніж апостеріорно встановлений рівень, пошук спеціалістів має бути

продовжений до досягнення встановленої мінімально необхідної апостеріорної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців.

Вищезазначеним узагальненим розподілом усіх зібраних і зведених до таблиці первинного обліку результатів реалізації відповідних методик пошуку спеціалістів, тобто фактично формуванням «source list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців завершується виконання кроку A16.2 систематизації професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців як останнього кроку (крок A16.1 збирання професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців був проаналізований раніше) складової A16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів первинної фази A рекрутингу спеціалістів.

Одночасно із завершенням розгляду складової A16 разом із раніше розглянутими складовими A1 (визначення необхідності пошуку та підбору нових співробітників з окресленням переліку та змісту їхніх обов'язків — пп. 2.1.1), A2 (визначення переліку та змісту вимог Q до персоналу — пп. 2.1.2), A3 (визначення переліку та змісту умов W для персоналу — пп. 2.1.3), A4 (визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал — пп. 2.1.4), A5 (вивчення місць проведення пошуку персоналу — пп. 2.1.5), A6 (вивчення методик пошуку персоналу — пп. 2.1.6), A7 (вивчення методик відбору персоналу — пп. 2.1.7), A8 (визначення потенційних витрат $\mathbf{ZT}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ на проведення рекрутингу персоналу — пп. 2.1.8), A9 (визначення методик пошуку персоналу — пп. 2.1.9), A10 (визначення методик відбору персоналу — пп. 2.1.10), A11 (призначення способів і видів рекрутингу персоналу — пп. 2.1.11), A12 (формування заявок на пошук і підбір персоналу — пп. 2.1.12), A13 (призначення методики або сукупності методик пошуку й методики відбору персоналу — пп. 2.1.13), A14 (розроблення переліку, структури та змісту інформації для доведення розшукуваним фахівцям — пп. 2.1.14) та A15 (реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу — пп. 2.1.15) повністю закінчується аналіз первинної фази A рекрутингу персоналу — фази пошуку спеціалістів (п. 2.1).

Далі розглянемо технологію реалізації наступної часової фази рекрутингу персоналу — вторинної фази B (фази відбору фахівців).

2.2. Технологія відбору персоналу

Як уже зазначалося в пп. 1.3.2, під основною метою (завданням) вторинної фази B рекрутингу спеціалістів будемо розуміти ефективну, що спрямована на досягнення визначених показників

результативності компанії (див. п. 1.2), організацію підбору (вибору потрібних, відповідних, необхідних) спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку спеціалістів висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії — замовнику персоналу. Під час фази В відбору персоналу повинні бути чітко проведені систематизація професійно-персональних даних кандидатів на роботу в компанії, первинний, вторинний, а також фінальний відбори кандидатів до підприємства роботодавця. Уважно проаналізуємо технологічну сутність кожної із чотирьох (В1–В4), визначених у пп. 1.3.2, складових вторинної фази В рекрутингу персоналу.

2.2.1. Технологічна сутність складової В1 систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу

Складова В1 систематизації професійно-персональних відомостей кандидатів на роботу в компанію — замовника персоналу є базисною для всієї системи відбору нових співробітників роботодавця. Від правильності проведеної систематизації значною мірою залежить кінцева результативність відбору фахівців. Виконання складової В1 здебільшого ставиться в обов'язки рекрутерів, які безпосередньо відповідають за рекрутинг необхідних працівників.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.2, ключовою метою реалізації складової В1 слід уважати ревізування й узагальнення професійно-персональних даних вихідного списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ спеціалістів, які, по-перше, під час реалізації кроку А16.2 складової А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу та інших даних, отриманих від кандидатів протягом виконання фази А пошуку персоналу, були рекомендовані для подальшого первинного відбору претендентів та які одночасно, по-друге, під час здійснення кроку А15.2 складової А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу фази А пошуку персоналу висловили рекрутерам власну зацікавленість в отриманні відповідної вакантної посади в компанії роботодавця.

Досягнення зазначеної мети складової В1 здійснюється за рахунок уважного оброблення рекрутерами відповідних професійно-персональних даних кандидатів.

Структурно складову В1 переважно необхідно розглядати як однокрокову складову (див. нижче рис. 32) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків зі складовими А16 і В2.

Більш детально розглянемо змістовність кроку В1.1 складової В1 вторинної фази В рекрутингу персоналу.

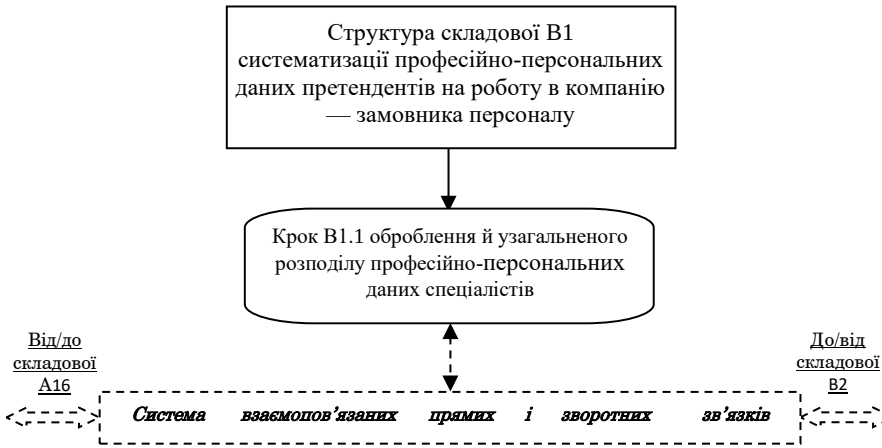


Рис. 32. Структура складової B1 систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу

- **Крок B1.1 оброблення й узагальненого розподілу професійно-персональних даних спеціалістів** має передбачати дії рекрутерів із визначення (ревізування) серед усіх рекомендованих у вихідному списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців під час виконання кроку A16.2 складової A16 первинної фази A тих спеціалістів, які під час реалізації кроку A15.2 складової A15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу фази A пошуку персоналу висловили рекрутерам власну зацікавленість в отриманні відповідної вакантної посади в компанії роботодавця — тобто тих кандидатів, які в графі 5 таблиці 14 первинного обліку професійно-персональних даних про розшукуваних фахівців (табл. 14) мають відмітку «Так (+)».

Після проведення процедури зазначеного ревізування рекомендованих із «source list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ кандидатів рекрутер має узагальнено розподілити рекомендованих фахівців у таблиці первинного обліку професійно-персональних даних на дві основні групи:

- група рекомендованих й одночасно незацікавлених розшукуваних спеціалістів, що не можуть бути рекомендовані для подальшого первинного відбору через відсутність у них попиту на відповідну запропоновану їм посаду компанії — замовника персоналу, незважаючи на достатність професійно-персональних відомостей про них, які є в розпорядженні рекрутерів;
- група рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних спеціалістів, що мають бути рекомендовані для подальшого

первинного відбору як претенденти, достатні професійно-персональні відомості яких є в розпорядженні рекрутерів та які одночасно мають попит на відповідну запропоновану їм посаду компанії — замовника персоналу.

Вочевидь, що всі професійно-персональні відомості групи рекомендованих й одночасно незацікавлених розшукуваних спеціалістів не мають бути остаточно рекомендовані рекрутером для подальшого (див. пп. 2.2.2) первинного відбору претендентів на відповідну відкриту вакансію роботодавця. При цьому всі професійно-персональні відомості групи рекомендованих-незацікавлених розшукуваних спеціалістів мають бути внесені до відповідних внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової агенції, які далі можуть бути використані в разі потреби під час поновлення реалізації методики І пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні відомості про яких містяться у відповідних внутрішніх базах даних (методика ПВБД).

У свою чергу, професійно-персональні відомості групи рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних спеціалістів мають бути остаточно рекомендовані рекрутером для зазначеного подальшого первинного відбору кандидатів. Як уже було зазначено в пп. 1.3.2, список зазначених фахівців становить початковий список («primary list» — первинний список) результатів систематизації вихідних персональних даних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ кандидатів, який, як правило, за умови необхідності підбору тільки одного нового співробітника, тобто за умови, що $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = 1$, апостеріорно встановлюється на рівні ~ 15–25 претендентів.

Зрозуміло, що в разі якщо в результаті реалізації поточної складової B1 систематизації вихідних персональних даних кандидатів загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ включених до «primary list» спеціалістів буде меншою, ніж мінімальний апостеріорно встановлений рівень, то результати проведеного на поточному кроці B1.1 мають бути переглянуті з метою поповнення первинного списку («primary list») додатковою кількістю кандидатів із раніше рекомендованого на кроці A16.2 вихідного списку («source list») $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-A}}$ фахівців. При цьому в разі неможливості поповнення «primary list» додатковими спеціалістами за рахунок зазначеної систематизації вихідних персональних даних кандидатів рекрутер, як правило, приймає рішення про поновлення реалізації призначених раніше методики або сукупності методик пошуку персоналу (крок A15.2) з метою поповнення вихідного списку («source list») додатковою кількістю кандидатів для досягнення врешті-решт визначеної мінімально необхідної апостеріорної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ фахівців.

Вищезазначеним остаточним виділенням групи $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних спеціалістів для подальшого первинного відбору серед них претендентів на відповідну вакантну посаду роботодавця завершується розгляд кроку B1.1 складової B1 систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії вторинної фази B рекрутингу спеціалістів.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової вторинної фази рекрутингу спеціалістів — складової B2 первинного відбору кандидатів на роботу в компанії роботодавця.

2.2.2. Технологічна сутність складової B2 первинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу

Складова B2 первинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є вирішальною у формуванні переліку претендентів, серед яких рекрутерами та іншими відповідальними особами роботодавця в подальшому остаточно будуть обрані нові співробітники компанії — замовника персоналу. Від правильності проведеного первинного відбору значною мірою залежатиме кінцева результативність відбору фахівців. Виконання складової B2 переважно ставиться у відповідальність рекрутерів, які безпосередньо відповідають за рекрутинг потрібних фахівців.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.2, ключовою метою реалізації складової B2 слід уважати проведення аналізу раніше (під час реалізації кроку A16.2 складової A16 і кроку B1.1 складової B1) систематизованих професійно-персональних даних відповідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ кандидатів і прийняття попереднього рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для наступного проведення або непроведення інтерв'ю (співбесід) із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Досягнення зазначеної мети складової B2 здійснюється завдяки ретельному аналізу рекрутерами відповідних професійно-персональних даних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ кандидатів, що були рекомендовані рекрутерами під час виконання кроку B1.1 складової B1.

Структурно складову B2, як правило, слід розглядати теж як однокрокову складову (див. нижче рис. 33) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків зі складовими B1 і B3.

Більш детально розглянемо змістовність кроку B2.1 складової B2 вторинної фази B рекрутингу персоналу.

Рис. 33. Структура складової В2 первинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу

- **Крок В2.1 аналізу та визначення кандидатів для подальшого проведення з ними відповідних інтерв'ю** має передбачати дії рекрутерів із визначення серед усіх рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ спеціалістів (див. пп. 2.2.1) тих кандидатів, професійно-персональні якості яких відповідають необхідному визначеному роботодавцем рівню кваліфікації **Q** для наступного проведення або непроведення співбесід із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Зрозуміло, що прийняття рекрутером рішення щодо подальших співбесід із кандидатами не буде торкатися тих відібраних (уже визначених) претендентів, яких рекрутер уже запросив на інтерв'ю під час безпосередньої реалізації відповідних методик пошуку персоналу (див. пп. 2.1.15).

Рішення рекрутера щодо проведення подальших інтерв'ю [«Так (+)» чи «Ні (–)»] з кожним кандидатом, які вже були запрошені на співбесіду (під час реалізації кроку А15.2 складової А15 початкової фази А пошуку персоналу) або щодо яких рекрутер визначається під час виконання поточного кроку (кроку В2.1 складової В2 вторинної фази В відбору співробітників), вноситься до графи 8 таблиці 14.

Звернемо увагу, що прийняття рекрутером рішення стосовно доцільності або недоцільності проведення подальших фактичних чи віртуальних інтерв'ю з відповідним рекомендованим і зацікавленим фахівцем здійснюється на підставі порівняльного аналізу отриманих і занесених до таблиці 14 первинного обліку результатів пошуку

кандидатів професійних характеристик про кандидата з відповідними сформованими в заявці на пошук і підбір спеціаліста (див. табл. 11) або в таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. табл. 14) пропонованими умовами та висунутими вимогами до професійних якостей розшукуваних компанією — замовником спеціалістів.

Важливо підкреслити, що прийняття одного із зазначених рішень «Так (+)» чи «Ні (–)» в деяких випадках як виняток може здійснюватися рекрутером не тільки щодо рекомендованих і зацікавлених кандидатів, але й щодо рекомендованих і незацікавлених спеціалістів, тобто щодо всіх рекомендованих спеціалістів незалежно від факту декларованої на етапі пошуку кандидатів їхньої зацікавленості або незацікавленості в отриманні ними пропонованої посади (зрештою через різного роду об'єктивні та/або суб'єктивні обставини зацікавленість або незацікавленість кандидатів може змінитися на протилежну позицію від первинно оголошеної).

Здебільшого порівняльний аналіз відомостей про відповідного рекомендованого спеціаліста здійснюється шляхом зіставлення й оцінки взаємної відповідності наступних висунутих компанією — замовником персоналу та отриманих рекрутерами професійних характеристик розшукуваних спеціалістів, а саме:

- зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів посад, що, з одного боку, запропонована роботодавцем, а з іншого — у поточний час зайнята рекомендованим спеціалістом (див. рівні посад відповідно у складі стислої загальної інформації та в гр. 4 табл. 14). Звернемо увагу, що взаємна відповідність зазначених посад у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийнятного ступеня розбіжності (повна відповідність, відмінність на 1 категорію, відмінність на 2 категорії тощо) між посадами, що запропонована та що обіймається кандидатом за його поточним місцем роботи. Такий дозволений прийнятний ступінь розбіжності між посадами визначається рекрутером і компанією — замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення у відповідній заявці на пошук і підбір спеціаліста (див. п. 2.12 табл. 11). Взаємна відповідність запропонованої посади й посади, що обіймається розшукуваним фахівцем, значною мірою буде залежати від зіставлення професійних рівнів (рівнів ринкових авторитетів і визнання) компанії — замовника персоналу та підприємства поточної роботи кандидата. Здебільшого (за певних можливих винятків) рівні зазначених посад уважаються взаємно відповідними, коли:
    - рівень посади, що в поточний час обіймається спеціалістом, повністю дорівнює або на одну категорію менше, ніж рівень

посади, що запропонована роботодавцем — за умови приблизної рівності або певної меншості професійного авторитету компанії — замовника персоналу у порівнянні з рівнем ринкового визнання підприємства поточної роботи кандидата;

- рівень посади, що в поточний час обіймається спеціалістом, повністю дорівнює або на одну категорію вище, ніж рівень посади, що запропонована роботодавцем — за умови певної більшості професійного рівня компанії — замовника персоналу у порівнянні з рівнем ринкового авторитету підприємства поточної роботи кандидата;

• зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів заробітних плат, що, з одного боку, запропоновані роботодавцем, а з іншого — очікувані рекомендованим спеціалістом (див. значення заробітних плат відповідно у складі стислої загальної інформації та в гр. 7 табл. 14). Слід звернути увагу, що взаємна відповідність зазначених рівнів заробітних плат у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийнятного ступеня розбіжності (повна відповідність, відмінність на 10 %, відмінність на 20 % тощо) між заробітними платами, які запропоновані та які очікуються розшукуваним спеціалістом. Вочевидь, що під повною відповідністю слід розуміти всі випадки, коли рівень запропонованої роботодавцем грошової винагороди буде більшим або дорівнюватиме рівню очікуваної фахівцем заробітної плати. У свою чергу, під відмінностями на 10 %, 20 % тощо потрібно розуміти випадки, коли рівень запропонованої компанією — замовником персоналу заробітної плати буде відповідно на 10 %, 20 % тощо меншим за рівень очікуваної грошової винагороди «сегментного» спеціаліста. Така дозволена прийнятна міра розбіжності визначається рекрутером і компанією — замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення у відповідній заявці на пошук і підбір спеціаліста (див. п. 3.7 табл. 11). Звернемо увагу, що взаємна відповідність запропонованої грошової винагороди й заробітної плати, що очікується розшукуваним фахівцем, на відміну від взаємної відповідності посад, як правило, не буде залежати від зіставлення професійних рівнів компанії роботодавця і підприємства поточної роботи кандидата.

Водночас важливо підкреслити, що при винесенні рішення щодо взаємної відповідності зазначених рівнів заробітних плат рекрутеру обов'язково слід ураховувати притаманну переважній більшості розшукуваних фахівців властивість завищувати значення очікуваних ними рівнів грошових винагород. Як правило, таке завищення відносно рівня заробітної плати, який фактично влаштовує розшукуваного спеціаліста, становить 15–20 %, хоча в окремих випадках може бути й значно вищим. Така притаманна розшукува-

ним спеціалістам властивість може бути умовно названа **«властивістю завищення очікуваного рівня заробітної плати»**. Ураховуючи цю притаманну властивість, рекрутер переважно має здійснювати зіставлення й оцінку взаємної відповідності рівня грошової винагороди, що запропонована роботодавцем, не з рівнем оголошеної рекомендованим спеціалістом очікуваної грошової винагороди, а з її зменшеним на 15–20 % значенням;

- зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів ключових контрольних професійних характеристик, які, з одного боку, очікуються роботодавцем, а з іншого — оголошуються рекомендованим спеціалістом (див. очікувані значення ключових контрольних професійних характеристик відповідно в переліку значень ключових контрольних вимог та у стислих відповідях на ключові контрольні запитання в графах 6.1, 6.2, 6.3, … табл. 14). Одразу звернемо увагу, що взаємна відповідність зазначених рівнів характеристик у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийнятного ступеня розбіжності (повна відповідність, відмінність на 10 %, відмінність на 20 % тощо) між рівнями ключових контрольних характеристик, які очікуються роботодавцем та які декларуються розшукуваним спеціалістом. Вочевидь, що під повною відповідністю слід розуміти всі випадки, коли рівень оголошеної фахівцем власної професійної якості буде не гіршим за рівень відповідної очікуваної роботодавцем характеристики. У свою чергу, під відмінностями на 10 %, 20 % тощо потрібно розуміти випадки, коли рівень відповідної декларованої рекомендованим фахівцем власної професійної характеристики буде на 10 %, 20 % тощо гіршим за рівень очікуваної компанією — замовником персоналу відповідної професійної якості. Такий дозволений прийнятний ступінь розбіжності визначається рекрутером і компанією — замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення в таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів (див. допустимі значення ключових контрольних професійних характеристик відповідно в переліку значень ключових контрольних вимог табл. 14). Звернемо увагу, що взаємна відповідність очікуваних (допустимих) роботодавцем рівнів ключових контрольних професійних характеристик і задекларованих рекомендованими спеціалістами їхніх професійних якостей, як і у випадку оцінки взаємної відповідності грошової винагороди зазвичай не буде залежати від зіставлення професійних рівнів компанії роботодавця і підприємства поточної роботи кандидата.

Однак важливо підкреслити, що при винесенні рішення щодо взаємної відповідності зазначених рівнів професійних характеристик рекрутеру обов'язково слід ураховувати притаманну пере-

важній більшості розшукуваних фахівців властивість завищувати (покращувати) значення власних професійних досягнень і якостей. Як правило, таке декларованe завищення рівня власних професійних характеристик стосовно дійсних значень якостей, які фактично має рекомендований спеціаліст, становить 15–20 %, хоча в окремих випадках може бути й значно вищим. Така притаманна розшукуваним спеціалістам властивість може бути умовно названа **«властивістю завищення власних професійних якостей»**. Ураховуючи цю характерну властивість, рекрутер переважно має здійснювати зіставлення й оцінку взаємної відповідності рівнів ключових контрольних професійних характеристик, що очікується роботодавцем, не з рівнями декларованих рекомендованим спеціалістом власних професійних якостей, а з їхніми зменшеними (погіршеними) на 15–20 % значеннями.

Як уже було зазначено раніше, на підставі аналізу рекрутером усіх отриманих і внесених до таблиці 14 відомостей про відповідного рекомендованого спеціаліста, а саме за підсумками зіставлень й оцінок взаємної відповідності рівнів посад, рівнів заробітних плат і рівнів ключових контрольних професійних характеристик, очікуваних роботодавцем і декларованих рекомендованими спеціалістами, рекрутер приймає рішення щодо доцільності проведення або непроведення подальших інтерв'ю з кандидатом, про що робить відповідну відмітку [«Так (+)» чи «Ні (–)»] у графі 8 таблиці 14. Ще раз звернемо увагу, що прийняття одного із зазначених рішень [«Так (+)» чи «Ні (–)»] стосовно доцільності проведення інтерв'ю з розшукуваним фахівцем у деяких випадках як виняток може здійснюватися рекрутером незалежно від факту декларованої на етапі пошуку кандидатів їхньої зацікавленості або незацікавленості в отриманні ними пропонованої посади.

У результаті вищезазначеного зіставлення очікуваних і наявних професійних характеристик усіх рекомендованих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ спеціалістів рекрутер визначає той перелік кандидатів із відміткою «Так (+)» у графі 8 таблиці 14, які можуть бути ним запрошені або які вже були ним запрошені на співбесіду під час реалізації кроку A15.2 складової A15 початкової фази A пошуку персоналу. Умовно позначимо загальну кількість претендентів із відміткою «Так (+)» у графі 8 таблиці 14, як $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$, тобто як розширений список («long list») кандидатів. При цьому звернемо увагу, що серед усіх (вищезазначених до можливого запрошення та вже запрошених на кроці A15.2) претендентів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ рекрутер обирає тільки ту кількість, яка буде достатньою для подальшого успішного фінального відбору (див. далі пп. 2.2.4) серед усіх врешті-решт запрошених на співбесіду пре-

тендентів потрібних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Як уже зазначалося раніше (див. пп. 1.3.2), розширений список запрошуваних на проведення інтерв'ю кандидатів за умови необхідності підбору тільки одного нового співробітника, тобто за умови, що $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}=1$, як правило, апостеріорно встановлюється на рівні ~ 7–12 спеціалістів. Вочевидь, що зазначену апостеріорну кількість фахівців розширеного списку необхідно вважати як достатньо відносну, яка може змінюватися залежно від традицій, прийнятих у компанії — замовнику персоналу (або рекрутинговій агенції), обраного для рекрутингу сегмента ринку, потрібного рівня вакантних посад, необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ розшукуваних роботодавцем нових співробітників тощо.

Зрозуміло, що в разі якщо в результаті реалізації поточної складової B2 первинного відбору кандидатів загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ включених до «long list» спеціалістів буде меншою, ніж мінімальний апостеріорно встановлений рівень, то результати проведеного на поточному кроці B2.1 первинного відбору претендентів мають бути переглянуті з метою поповнення розширеного списку («long list») додатковою кількістю кандидатів із раніше рекомендованого на кроці B1.1 початкового списку («primary list») $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B1}}$ фахівців.

З іншого боку, якщо в результаті реалізації поточної складової B2 первинного відбору кандидатів загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ включених до «long list» спеціалістів буде більшою, ніж максимальний апостеріорно встановлений рівень, то, як правило, результати проведеного на поточному кроці B2.1 первинного відбору претендентів також мають бути переглянуті, але з протилежною метою — з метою зменшення розширеного списку («long list») кандидатів. Здебільшого таке зменшення відбувається шляхом виключення з «long list» кандидатів із гіршими відносно інших претендентів професійними характеристиками. Водночас у деяких випадках рекрутер може залишити незмінною перебільшену кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ спеціалістів розширеного списку й запросити на проведення співбесіди усіх без винятку претендентів із визначеного «long list».

Вищезазначеним остаточним формуванням розширеного списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів як спеціалістів, які визначені рекрутерами для проведення з ними подальших співбесід, у тому числі тих, хто ще фактично не був запрошеним рекрутерами на проведення цих співбесід, і тих, хто вже був ними запрошеним на інтерв'ю раніше на кроці A15.2, завершується розгляд кроку B2.1 складової B2 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової вторинної фази В рекрутингу спеціалістів — складової В3 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанії — замовнику персоналу.

2.2.3. Технологічна сутність складової В3 вторинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу

Складова В3 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є вирішальною у формуванні переліку кандидатів, які мають бути рекомендовані внутрішніми або зовнішніми рекрутерами (під час використання відповідно видів рекрутингу РВР або РЗР) представникам (менеджерам) роботодавця, які є відповідальними за подальше остаточне обрання необхідних нових співробітників у компанію — замовника персоналу. Від правильності проведеного вторинного відбору відчутно залежатиме кінцевий ступінь результативності відбору фахівців. Виконання складової В3, як правило, ставиться за завдання внутрішнім або зовнішнім рекрутерам, які безпосередньо відповідають за рекрутинг необхідних фахівців. При цьому відразу підкреслимо, що структура й наповнення складової В3 під час реалізації різних видів рекрутингу (внутрішніми або зовнішніми рекрутерами) є майже ідентичними й тому далі будуть розглядатися як універсальні для кожного з видів рекрутингу персоналу.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.2, ключовою метою реалізації складової В3 слід уважати організацію та проведення всіх запланованих фактичних чи віртуальних інтерв'ю (співбесід) із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів із визначеного «long list» вже первинно відібраних кандидатів, отримання відповідних професійних рекомендацій і результатів перевірок (тестувань) на кожного з претендентів і прийняття проміжного рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах $\mathbf{W}$ у складі колективу роботодавця й тим самим формування фінального списку («short list» — скороченого списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів, які мають бути рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам компанії — замовника персоналу, для фінального відбору персоналу (див. складову В4).

Досягнення зазначеної мети складової В3 здійснюється за рахунок ретельних організації проведення співбесіди, безпосереднього проведення фактичних чи віртуальних інтерв'ю, аналізу рекрутерами результатів проведення співбесід із кандидатами, отримання всієї сукупності професійно-персональних відомостей (ППВ) про кандидатів, включаючи результати тестувань (професійних, психо-

логічних тощо) та рекомендаційні характеристики на претендентів, а також остаточного формування скороченого списку («short list») кандидатів.

Структурно складову В3, як правило, слід розглядати як послідовність наступних чотирьох кроків (див. нижче рис. 34) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між кроками, а також зі складовими В2 і В4.

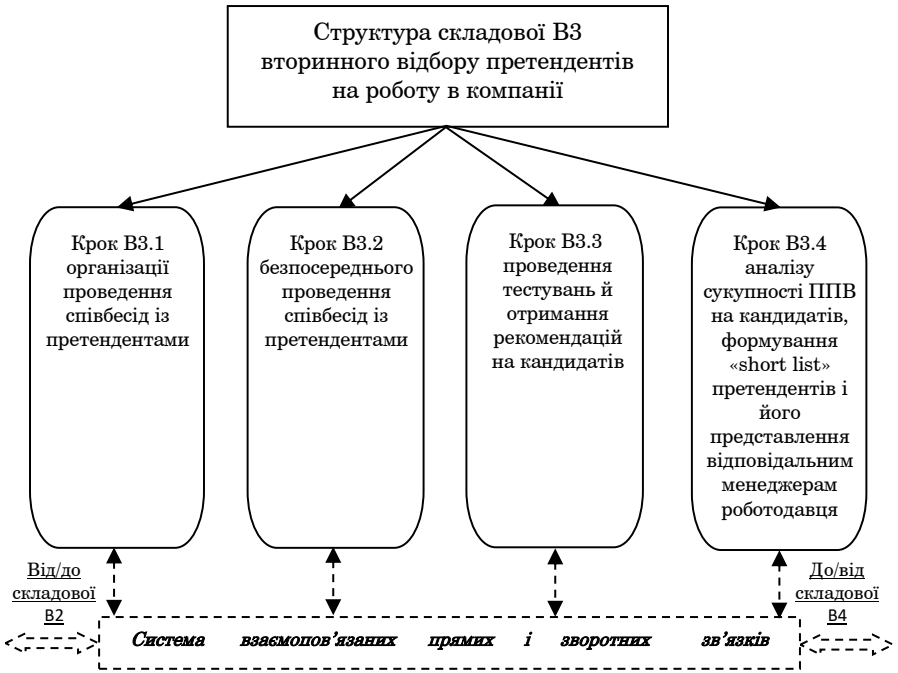


Рис. 34. Структура складової В3 вторинного відбору претендентів на роботу в компанії

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених чотирьох кроків складової В3 вторинного відбору претендентів на роботу в компанії.

- **Крок В3.1 організації проведення співбесід із претендентами.** Під організацією проведення зазначених інтерв'ю будемо розуміти дії рекрутерів із всебічної підготовки цих інтерв'ю, а також із досягнення домовленостей із кандидатами на проведення фактичної («face to face») чи дистанційної (віртуальної, тобто в режимі відеоспілкування, наприклад по Skype, або в режимі виключно усної теле-

фонної розмови) особистої зустрічі у визначений час та визначеному місці.

Безумовно, що досягненню домовленостей на проведення співбесід із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентами з розширеного списку має передувати кропітка робота рекрутера з підготовки інтерв'ю, у тому числі:

- визначення можливих форматів (фактичного чи дистанційного) особистої зустрічі з претендентами;
- розроблення загальної структури (сценарію) проведення інтерв'ю з претендентами;
- визначення та підготовка місць проведення співбесід із кандидатами;
- документарне забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами;
- технічне забезпечення проведення співбесід із кандидатами;
- планування можливих дат, часів і тривалості проведення відповідних зустрічей із претендентами.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин підготовчої роботи з організації проведення співбесід із претендентами.

Під час **визначення можливих фактичного чи дистанційного форматів особистої зустрічі з претендентами** рекрутер має віддавати першочергову перевагу безпосередній зустрічі у форматі «face to face» як найбільш інформативному інтерв'ю в порівнянні з форматами відео- чи усної співбесіди. Водночас через різного роду об'єктивні обставини (наприклад, обмеження можливості фактичних зустрічей між людьми в закритих приміщеннях у разі дії, наприклад, певних карантинних вимог під час різного роду епідемій; значна відстань фізичного знаходження кандидата від офісу рекрутера; підвищена терміновість рекрутингу персоналу та/або об'єктивно висока зайнятість претендента; вже проведені нещодавно співбесіди з відповідним кандидатом стосовно рекрутингу персоналу на інші вакансії тощо) та/або суб'єктивні чинники (у тому числі категорична відмова кандидата від проведення безпосередньої зустрічі з рекрутером без попередньої розмови з ним у режимі відео- та/або усного спілкування, хвилювання кандидата щодо можливого небажаного витоку інформації стосовно зустрічі кандидата з рекрутерами, що може стати відомим поточному керівництву претендента тощо) рекрутер може обрати та запропонувати запрошуваним на інтерв'ю спеціалістам дистанційний формат зустрічі — відео-, або в крайньому випадку тільки усне спілкування.

Одночасно звернемо увагу, що співбесіди у форматі «face to

face» переважно здійснюються рекрутерами індивідуально з кожним окремо взятим кандидатом. Проведення рекрутерами зустрічей одночасно з декількома претендентами на практиці може відбуватися (наприклад, під час проведення письмових інтерв'ю у складі групи), але зустрічається вкрай рідко й тому не є об'єктом аналізу цієї книги.

Під час **розроблення загальної структури (сценарію) проведення інтерв'ю з претендентами** рекрутер має в першу чергу усвідомити безперечну важливість особистих переговорів із кандидатами.

При всьому розмаїтті можливих сценаріїв проведення співбесід із претендентами більшість із них має приблизно однакову структуру, яка містить організаційний блок, блок взаємного знайомства, а також змістовий блок. Розглянемо докладніше кожен із названих блоків і частин структури певного гіпотетичного сценарію проведення інтерв'ю:

- організаційний блок проведення співбесід, як правило, передбачає організацію своєчасного й повністю підготовленого прибуття рекрутера та кандидата на їхню спільну зустріч.

При цьому під своєчасним прибуттям рекрутера і претендента на фактичне чи дистанційне інтерв'ю, як правило, розуміють їхнє прибуття в призначене місце (приміщення, робоче місце тощо) у призначену дату в чітко визначений час (але не раніше ніж за 3–5 хвилин — у разі проведення фактичної зустрічі) без суттєвих запізнень (не більше ніж на 3–5 хвилин) до домовленого часу початку особистої зустрічі. Слід зазначити, що запізнення на переговори без вагомих (не надуманих) причин неприпустиме. Рекрутеру й кандидату (про що він повинен бути попереджений рекрутером) треба максимально виключити всі чинники, що призводять до можливого запізнення на співбесіду. Запізнення рекрутера або кандидата, на жаль, іноді навіть із вагомих причин підсвідомо може сприйматися іншою стороною (претендентом або рекрутером) як прояв неповаги, що може значно знизити шанси сторін на успіх у проведенні результативного інтерв'ю. Водночас, якщо рекрутер або кандидат унаслідок різних причин усе-таки не може уникнути запізнення на співбесіду (фактичну чи дистанційну), він зобов'язаний негайно повідомити про це співрозмовника, вказати вагомі причини того, що сталося, й узгодити новий уточнений час зустрічі.

У свою чергу, під прибуттям на співбесіду в повній готовності слід розуміти прибуття рекрутера й кандидата (про що він також має бути попереджений рекрутером) у необхідному зовнішньому вигляді з повним пакетом потрібної інформації та документів, а також із заздалегідь підготовленими технічними засобами (у

разі їхньої потреби).

Жодною мірою не заперечуючи справедливості другої частини відомого прислів'я «По одежі людину зустрічають, а по розуму проводжають», слід лише підкреслити незаперечне значення зовнішнього вигляду рекрутера й кандидата для комфортності їхньої особистої зустрічі, а отже, досягнення високої результативності співбесіди. Не порушуючи права кожної людини мати особисті переваги у виборі одягу та зачіски (у разі фактичної чи дистанційної співбесіди) або взуття та парфумів (у разі фактичної зустрічі), обов'язково слід звернути увагу, щоб зовнішній вигляд рекрутера й кандидата під час проведення взаємних переговорів не виходив за рамки встановлених норм етики, зокрема, не ображав або не виявляв неповаги до співрозмовника.

Рекрутер має повною мірою документарно забезпечити заплановані інтерв'ю з кандидатами всіма необхідними документами, матеріалами тощо (у необхідній кількості примірників). Порядок документарного забезпечення рекрутером співбесіди з претендентами буде розглянутий на поточному кроці В3.1 нижче. Одночасно за рішенням рекрутера кандидат має бути попереджений про обов'язковість мати при собі на інтерв'ю необхідні документи (у необхідній кількості примірників), які б засвідчували фактичні професійно-персональні характеристики претендента.

Додатково рекрутер під час проведення інтерв'ю з претендентами має бути забезпечений необхідними, заздалегідь підготовленими технічними засобами. Порядок технічного забезпечення рекрутером співбесіди з претендентами буде також розглянутий нижче на поточному кроці В3.1;

- блок взаємного знайомства, як правило, має передбачати безпосередню зустріч і рекомендування один одному рекрутера та претендента. Блок взаємного знайомства здебільшого триває не більше 2–3 хвилин. Змістовне наповнення блоку взаємного знайомства рекрутера й кандидата буде розглянуте під час аналізу наступного кроку В3.2;
- змістовний блок проведення інтерв'ю має передбачати безпосереднє доведення рекрутером до кандидатів повної й точної інформації про вакантні посади роботодавця та одночасно отримання рекрутером від претендентів необхідних даних про їхні професійно-персональні характеристики. Змістовний блок проведення особистих зустрічей умовно може бути поділений на 4 основні частини проведення співбесіди: (1) презентацію рекрутером вакансії (або отримання кандидатом повної й точної інформації про вакансію), (2) самопрезентацію кандидата (або отримання рекрутером необхідної інформації про професійно-персональні дані претендента), (3)

дискусійну частину та (4) заключну частину інтерв'ю. Змістовний блок здебільшого триває від 30–35 до 45–50 хвилин (без урахування часу на заповнення кандидатом бланку анкети — див. нижче макет), хоча в певних випадках може тривати більше півтори години. При цьому переважно тривалість змістовного блоку проведення переговорів буде зворотно пропорційною рівням професійності рекрутера й претендента. Безпосереднє наповнення змістовного блоку буде також розглянуте під час аналізу наступного кроку В3.2.

Під час **визначення й підготовки місць проведення співбесід із кандидатами** рекрутер має орієнтуватися, як правило, на три можливих варіанти місць проведення зустрічі з претендентами — або на зустріч безпосередньо в (1) офісі рекрутера (у разі зустрічі у форматі «face to face»), або в зручному місці (2) поза межами офісу рекрутера (також у разі зустрічі у форматі «face to face»), або в (3) будь-яких окремих для рекрутера й кандидата місцях із доступними інтернет-підключенням або телефонним зв'язком (у разі зустрічі у форматі дистанційного спілкування).

Здебільшого проведення співбесід із претендентами здійснюється з використанням варіанта 1, тобто безпосередньо в офісі рекрутера. Проведення інтерв'ю за варіантом 2, а саме поза межами офісу рекрутерів (наприклад, у ресторані під час обіду чи за чашкою кави під час сніданку або вечері, чи просто на лавочці в затишному парку подалі від зайвих очей) здійснюється достатньо рідко та, як правило, тільки під час реалізації рекрутингу персоналу на позиції вищої ланки найбільш провідних компаній, представлених на певних сегментах ринку. У свою чергу використання варіанта 3 (дистанційна співбесіда з використанням відео- або аудіозв'язку) використовується рекрутерами в разі неможливості застосування варіантів 1 або 2.

Використання будь-якого з варіантів 1, 2 або 3 місць проведення інтерв'ю має передбачати з боку рекрутера їхню ретельну підготовку, а саме:

- під час підготовки до інтерв'ю в офісі рекрутера останній має, зокрема: (1a) обрати для проведення співбесіди або відокремлене приміщення, або відокремлену частину загального приміщення, ставлячи за мету виключення можливих зовнішніх факторів порушити конфіденційність (камерність, довірливість) співбесіди рекрутера з кандидатом; (1b) забезпечити в обраному приміщенні (або частині приміщення) необхідні умови для проведення інтерв'ю, а саме достатні освітленість, вентиляцію, звукоізоляцію тощо; (1c) забезпечити в обраному приміщенні (або частині приміщення) потрібні інші (технічні, канцелярські, побутові) умови для проведення

співбесіди, у тому числі доступність у разі необхідності до інтернету та електромереж, забезпеченість папером, ручками, олівцями, забезпеченість потрібними напоями (мінеральна вода, кава, чай тощо);

- під час підготовки до співбесіди поза межами свого офісу рекрутер має, зокрема: (2a) обрати для проведення співбесіди відокремлену частину загального приміщення або території (ресторану, кафе, парку тощо), ставлячи за мету збереження конфіденційності (у тому числі неможливість підслуховування третіми особами) співбесіди рекрутера з кандидатом; (2b) переконатися в забезпеченості в обраній частині приміщення необхідних умов для проведення інтерв'ю, а саме достатніх освітленості, вентиляції, звукоізоляції тощо, а також переконатися в прийнятності обраної території для прогнозованих погодних умов; (2c) мати під час проведення в обраній частині приміщення або території необхідні канцелярські приладдя (папір, ручки, олівці тощо);
- під час проведення дистанційного інтерв'ю з використанням відео- або аудіозв'язку рекрутер має, зокрема: (3a) обрати для проведення співбесіди окреме приміщення або відокремлену частину загального приміщення, ставлячи за мету виключення можливості впливу зовнішніх факторів на збереження конфіденційності (камерності, довірливості) дистанційної співбесіди рекрутера з кандидатом; (3b) забезпечити в обраному місці необхідні умови для проведення інтерв'ю, а саме достатні освітленість, звукоізоляцію тощо; (1c) забезпечити в обраному місці потрібні технічні умови для проведення співбесіди, у тому числі доступність до інтернету, телефонних та електромереж.

Під час **документарного забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами** рекрутер має сформувати повний комплект необхідних для результативної співбесіди інформаційних, довідкових та інших матеріалів, які умовно можуть бути поділені на дві основні групи, що можуть взаємно перетинатися: групу матеріалів «для ознайомлення кандидатів», які рекрутером плануються бути доведені (передані) кандидатам під час проведення співбесіди з ними, і групу матеріалів «для внутрішнього використання», з якими рекрутер не планує ознайомлювати кандидатів, але за певних обставин допускає вибіркове (часткове) усне інформування претендентів із цими матеріалами.

Здебільшого всі матеріали «для ознайомлення кандидатів» передаються претендентам у паперовому вигляді (у разі фактичних зустрічей), з можливістю в разі потреби додаткового надіслання цих матеріалів кандидатам в електронній формі під час дистанційних зустрічей або після завершення фактичних співбесід із ними.

Матеріали «для внутрішнього користування» за рішенням рекрутера можуть бути підготовлені як в електронному, так і в паперовому вигляді.

До групи матеріалів «для ознайомлення кандидатів», як правило, належать такі документи:

- бланки анкет (аркуші опитування), які за рішенням рекрутера та за згодою претендента мають бути останнім власноруч заповнені, що таким чином дозволить рекрутеру отримати додаткові (уточнюючі, оновлені, доповнені) професійно-персональні відомості про претендента (змістовність такого роду анкет буде розглянута нижче під час аналізу безпосереднього проведення співбесід із претендентами — див. крок В3.2);
- пакети загальної інформації (інформаційні довідки або вторинні пакети інформації ВПІ — див. пп. 2.1.14) про компанію — замовника персоналу, що в достатньо повній мірі має характеризувати роботодавця, включаючи повну назву, рік заснування, поштову адресу, адресу сайту, кількість співробітників, прізвища, ім'я та по батькові відповідних керівників і відповідальних за рекрутинг персоналу осіб, основні професійні показники (сегмент ринку, напрямки діяльності, фінансові показники тощо) та інші дані про роботодавця (див. ч. 1 заявки на пошук і підбір спеціалістів — табл. 11);
- пакети загальної інформації (інформаційні довідки) про рекрутингове агентство, яке здійснює пошук та підбір персоналу за конкретною вакансією, що в достатньо повній мірі має характеризувати це агентство, включаючи повну назву, рік заснування, поштову адресу (у разі проведення співбесіди поза межами офісу рекрутера або в разі проведення дистанційного інтерв'ю), адресу сайту, прізвище, ім'я та по батькові відповідального рекрутера, необхідні контактні дані рекрутера та інші відомості про рекрутингову компанію (зрозуміло, що зазначені інформаційні довідки про рекрутингове агентство застосовуються тільки в разі використання виду рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів, тобто в разі проведення співбесіди саме рекрутером відповідного рекрутингового агентства, а не внутрішніми рекрутерами компанії — замовника персоналу);
- достатня кількість візитних карток рекрутера, які, як правило, на двох мовах (зазвичай на національній та англійській) мають містити інформацію про назву та повну поштову адресу компанії, яку представляє рекрутер, його прізвище, ім'я і по батькові, назву посади, а також його телефонні та електронні контактні дані;
- скорочені інформаційні довідки стосовно загальних обов'язків і вимог, що сформовані роботодавцем до розшукуваних

співробітників, у тому числі основні професійні цілі та завдання, основні професійні відповідальності та знання, рівень освіти та професійний досвід, наявність певних кар'єрних, професійних і психологічних показників, рівень знання мов та інші очікувані від кандидатів характеристики, які включаються рекрутером до складу зазначеної скороченої вибірки шляхом відбору з повного загального переліку обов'язків і вимог (див. ч. 2 заявки на пошук і підбір спеціалістів — табл. 11) тільки тих обов'язків і вимог, які рекрутер планує для доведення (передання) претендентам;

- достатня кількість пам'яток для кандидатів, які за підсумками проведеної співбесіди мають бути передані тим претендентам, яких за рішенням рекрутера буде рекомендовано відповідальним представникам роботодавця для проведення фінального відбору персоналу (див. пп. 2.2.4), і які мають містити рекомендації кандидатам із підготовки до зазначеного фінального відбору (змістовність такого роду пам'яток буде розглянута нижче під час аналізу безпосереднього проведення співбесід із претендентами — див. крок В3.2);
- інші документи за рішенням рекрутера, які включені ним до складу матеріалів «для ознайомлення кандидатів».

У свою чергу до групи матеріалів «для внутрішнього використання» переважно відносяться такі документи:

- повний варіант заявки на пошук і підбір персоналу (табл. 11), що, зокрема, містить загальну інформацію про роботодавця, обов'язки й вимоги до розшукуваного працівника, умови праці для розшукуваного працівника, організаційні аспекти здійснення рекрутингу спеціаліста, зміст яких за рішенням рекрутера частково може бути доведений до кандидатів;
- особистий файл кандидата, який має містити всі наявні в розпорядженні в рекрутера професійно-персональні відомості про відповідного претендента, у тому числі його резюме (за умови попереднього отримання рекрутером такого резюме від кандидата) та всі узагальнені наявні дані про кандидата, які отримані та зведені рекрутером із внутрішніх баз даних компанії/рекрутингового агентства, з відповідних зовнішніх джерел інформації та з наданих самими кандидатами (див. табл. 14) під час реалізації рекрутерами відповідних методик пошуку персоналу;
- бланки з переліком контрольних запитань (опитувальники), на які рекрутер має отримати відповіді кандидата й зафіксувати їх та які дозволять рекрутеру отримати повну необхідну інформацію про професійно-персональні відомості претендента відповідно до вимог заявки на пошук і підбор персоналу (див. табл. 11), у тому числі дані про професійні знання, досвід, досягнення й навики,

про освітні показники, психологічні характеристики та про інші професійно-персональні дані відповідного претендента (змістовність такого роду контрольних запитань буде розглянута нижче під час аналізу безпосереднього проведення співбесід із претендентами — див. крок В3.2);

- інші документи за рішенням рекрутера, які включені ним до складу матеріалів «для внутрішнього використання».

Під час **технічного забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами** рекрутер має організувати наявність на співбесідах необхідних технічних засобів, які в разі потреби й за погодженням із співрозмовниками можуть бути використані, зокрема, для повної або часткової фіксації переговорів. Як правило, до таких технічних засобів належать: власний ноутбук рекрутера, апаратура аудіо/відеозапису та відповідні системи живлення. Інші технічні засоби (наприклад, спеціальні засоби для перевірки певних професійних якостей кандидатів) на співбесідах поточної складової В3 вторинного відбору кандидаті використовуються вкрай рідко.

Під час **планування можливих дат, часу й тривалості проведення відповідних зустрічей із кандидатами** рекрутер має насамперед сформувати попередній графік проведення інтерв'ю з претендентами згідно з власною зайнятістю (завантаженістю) рекрутера та в подальшому, запропонувавши визначеним фахівцям попередньо узгоджені дати, час і тривалість зустрічей, погодити з кандидатами остаточний графік проведення співбесід.

Виконавши кропітку роботу з підготовки зустрічей із кандидатами, а саме визначивши можливі формати зустрічі, визначивши місце зустрічі та усвідомивши порядок підготовки цих місць, документарно забезпечивши проведення співбесід і попередньо підготувавши графік дат, часу й тривалості інтерв'ю, рекрутер може переходити до досягнення безпосередніх домовленостей із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентами з розширеного списку («long list») стосовно проведення з ними співбесід. Зрозуміло, що досягнення зазначених домовленостей із кандидатами рекрутер може досягти шляхом прямого звернення до кандидатів під час безпосередніх комунікацій із ними — усних (як правило, телефонних або інтернет-розмов) або письмових (здебільшого шляхом електронного листування або віртуальних комунікацій у відповідних соціальних мережах) згідно з наявними в рекрутерів контактними адресними даними претендентів (номери телефонів, адреси електронної пошти, соціальних мереж тощо). При цьому як один із можливих варіантів звернення рекрутера до запрошуваного на співбесіду розшукуваного фахівця, як і під час уже розглянутого запрошення претендентів, які були відібрані рек-

рутером раніше під час виконання кроку А15.2 складової А15 фази А пошуку персоналу (див. пп. 2.1.15), можна навести таке звернення:

«Ми дуже раді вашій виказаній раніше зацікавленості в запропонованій нами вакансії Position (вказується назва вакантної посади) й будемо щиро раді нашій із вами особистій (фактичній чи дистанційній) зустрічі для проведення співбесіди. Ми пропонуємо вам зустрітися з нами у нас в офісі (або, наприклад, у кафе чи переговорити в режимі Skype тощо) у такий-то час і в таку-то дату (пропонується конкретний час і конкретна дата інтерв'ю) за такою адресою (у разі проведення фактичної зустрічі пропонується конкретна адреса такої зустрічі). Підкажіть, чи вам буде зручно зустрітися з нами в запропоновані час, дату й місце зустрічі (рекрутер має погодити з кандидатом зручні для обох формат, місце, дату, час і тривалість проведення співбесіди)?»

Інформація про домовлені формат, місце (у разі фактичної зустрічі), дату, час і тривалість зустрічі рекрутера та розшукуваного спеціаліста фіксується рекрутером у графі 9 («Примітки») таблиці 14. Безперечно, що переважно серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів із «long list» певна кількість кандидатів через різного роду об'єктивні та/або суб'єктивні причини відмовиться від запропонованого рекрутерами інтерв'ю або навіть, попередньо погодившись на таке інтерв'ю, врешті-решт, на співбесіду не прийдуть (із поясненням або без пояснення причин). Правильно вважати, що загальна кількість кандидатів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2-real}}$, які фактично будуть присутні на співбесіді з рекрутерами, як правило, буде менше від кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів, попередньо внесених до розширеного списку, тобто $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2-real}} < \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$.

Після вивчення, підготовки та остаточного визначення на кроці В3.1 формату, місць, дати, часу й тривалості зустрічей рекрутера з відповідними претендентами, а також після розроблення загального сценарію проведення інтерв'ю та документарного й технічного забезпечення співбесід перейдемо до розгляду наступного кроку складової В3 вторинної фази В рекрутингу персоналу — кроку В3.2 безпосереднього проведення інтерв'ю з кандидатами.

- **Крок В3.2 безпосереднього проведення співбесід із претендентами**, що має передбачати здійснення фактичної («face to face») чи дистанційної (у режимі відеоспілкування, наприклад, по Skype, або в режимі виключно усної телефонної розмови) особистої зустрічі рекрутера з кандидатами відповідно до визначених місць, дат, часу й тривалості співбесід. Безпосереднє проведення на кроці В3.2 інтерв'ю з претендентами є без перебільшення однією з ключових і в

певному розумінні вирішальною частиною всього процесу рекрутингу персоналу. Саме під час проведення таких інтерв'ю з кандидатами рекрутер має остаточно відібрати з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2-real}}$ запрошених на особисті зустрічі спеціалістів ту кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів, професійно-персональні якості й очікування яких у максимальному ступені відповідають необхідному визначеному роботодавцем рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ та умовам роботи $\mathbf{W}$, для їхньої подальшої рекомендації для здійснення фінального (під час виконання наступної складової — див. пп. 2.2.4) відбору потрібних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників уповноваженими менеджерами компанії — замовника персоналу.

Ураховуючи, що під час зазначених співбесід із претендентами рекрутер має продовжувати доведення до запрошених на особисті зустрічі фахівців повної й точної інформації про вакантні посади роботодавця, проведення особистих інтерв'ю з кандидатами слід логічно вважати продовженням раніше розпочатого під час реалізації методик пошуку персоналу, умовного продажу розшукуваним фахівцям $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ поточних посад компанії — замовника спеціалістів. Виходячи із зазначеного аспекту, не буде помилковим частково (з одного боку) умовно вважати проведення співбесід рекрутерів із кандидатами, зокрема, як проведення особистої зустрічі спеціалістів із продажів відповідних вакансій (тобто рекрутерів) з потенційними клієнтами на купівлю цієї вакансії (тобто з претендентами). Одночасно (з іншого боку) абсолютно логічно умовно вважати проведення рекрутерами інтерв'ю з кандидатами в тому числі як проведення особистої зустрічі спеціалістів із продажів власних професійно-персональних якостей та очікувань (тобто претендентів) із потенційними покупцями цих якостей та очікувань (тобто рекрутерів як представників компанії — замовника персоналу). На підставі зазначеного цілком раціонально розглядати проведення особистої зустрічі спеціаліста з рекрутингу та розшукуваного спеціаліста як умовну процедуру одночасної купівлі-продажу вакантної посади роботодавця (силами рекрутера як представника продавця та кандидата як покупця) та професійно-персональних здібностей й очікувань претендента (силами рекрутера як представника покупця та кандидата як продавця).

Під час проведення інтерв'ю дії рекрутера мають бути спрямовані на змістовне наповнення розробленого на кроці В3.1 сценарію безпосереднього проведення інтерв'ю з кандидатами за обов'язкового належного й визначеного на кроці В3.1 документарного та технічного забезпечення цих співбесід.

Основним сенсом реалізації сценарію безпосереднього прове-

дення співбесід обов'язково мають бути усвідомлення рекрутером безперечної важливості особистих переговорів із претендентами та розуміння прикладного значення високого рівня професійних умінь рекрутера, які безпосередньо впливатимуть на кінцеву результативність продажів. Рекрутер повинен обов'язково пам'ятати, що сам факт проведення переговорів свідчить про те, що кандидат уже має зацікавленість у запропонованій вакансії у вигляді або просто декларованого попиту, або фактичного попиту на запропоновані йому вакансії.

Зрозуміло, що не може існувати одного-єдиного універсального для всіх підприємств сценарію проведення інтерв'ю з кандидатами, так само як і одного-єдиного універсального змістовного наповнення такого сценарію. Кожна компанія залежно від сегментної орієнтації та видів діяльності, від національних традицій та досвіду роботи тощо більшою або меншою мірою буде мати свій власний неповторний сценарій підготовки та проведення співбесід із розшукуваними спеціалістами, так саме як буде мати своє власне індивідуальне наповнення такого сценарію. Послідовно докладніше розглянемо один із можливих варіантів змістовного наповнення безпосередніх частин (блоку взаємного знайомства та змістовного блоку) проведення інтерв'ю з кандидатами.

Під час реалізації **блоку взаємного знайомства**, яке, безсумнівно, має задати тон подальших переговорів, рекрутер, як правило, прагне дотримуватися принципів створення умов максимальної комфортності та доброзичливості для кожного з претендентів. Зрозуміло, що блок взаємного знайомства має починатися з безпосередньої фактичної (в офісі або за його межами) чи дистанційної (у режимі відео та усного спілкування) зустрічі рекрутера й претендента та їх взаємного відрекомендування.

Рекрутер має виголосити кандидатам необхідні слова вітання, чітко назвати своє ім'я, прізвище, обійману посаду, а також назву компанії, яку він представляє. Як один із багатьох можливих варіантів такого рекомендування можна обрати такий: *«Добрий день, мене звуть (назвіть своє ім'я). Я є рекрутером компанії «Promotion». Щиро радий зустрічі з вами.»*

Безумовно, кожний рекрутер обирає свій власний тон (словесний і жестикуляційний) проведення співбесід — від вкрай жорсткого під час проведення так званих «стресових» інтерв'ю до вкрай м'якого під час проведення «розслаблюючих» співбесід. Рекрутер повинен знати особливості тих чи інших знаків жестикуляції й використовувати тільки ті, що якнайбільше відповідають прийнятим національним і міжнародним традиціям. Як правило, вибір того чи іншого тону інтерв'ю прив'язується рекрутером до традиційного

тону взаємовідносин, які прийняті в компанії роботодавця. Зрозуміло, що обраний тон проведення інтерв'ю не має містити навіть натяку рекрутера на приниження й образи кандидатів, так само як і на підлещування та підлабузництво рекрутера до претендентів. У будь-якому разі тон розмови під час інтерв'ю має відповідати одному з головних принципів професійності — відповідальності за результати проведеного інтерв'ю.

Після власного відрекомендування рекрутер повинен уважно вислухати відрекомендування кандидата, який теж має чітко назвати своє ім'я та прізвище, а також назву посади та назву компанії його поточної роботи (у разі наявності такої роботи). У деяких випадках під час взаємного знайомства працюючі претенденти можуть замовчувати назву поточної посади й особливо назву компанії своєї поточної роботи. Таке замовчування здебільшого пов'язане із ще не сформованими на початку співбесіди довірчими відносинами між кандидатами та рекрутером та із ще не сформованою достатньою впевненістю кандидата в збереженні рекрутером необхідного рівня конфіденційності змісту інтерв'ю. У разі замовчування претендентом назв його посади й місця роботи рекрутер не повинен наполягати на отриманні такої інформації під час взаємного знайомства — обов'язкове отримання такої інформації від кандидата рекрутер може перенести на другу частину проведення інтерв'ю, тобто під час реалізації змістовного блоку співбесіди.

Під час проведення всього інтерв'ю рекрутер має безпомилково пам'ятати ім'я та прізвище кандидата, а також бажано назву посади, яку наразі обіймає претендент, та назву компанії його поточної роботи, безумовно, якщо ці назви були претендентами проголошені.

Здебільшого взаємні вітання та знайомство рекрутера й претендента під час проведення фактичного («face to face») спілкування супроводжується взаємним обміном бізнес-картками (візитками). Зрозуміло, рекрутер має бути заздалегідь забезпечений необхідною кількістю (бажано не менше 10 одиниць) власних візитних карток як однієї зі складових матеріалів, підготовлених до особистої зустрічі з відповідальними кандидатами. Дані візитки можуть бути передані рекрутером не тільки особисто кандидату, але через нього та за його проханням або згодою іншим розшукуваним фахівцям, які потенційно можуть бути зацікавлені в поточній чи в інших вакантних посадах роботодавця чи рекрутингової компанії. Зрозуміло, що під час проведення дистанційного інтерв'ю обмін візитними картками (інформацією, яка наведена у візитних картках) між рекрутером і претендентом здійснюється в електронному вигляді

(sms-повідомленнями, e-mail-листуванням тощо).

Після знайомства й обміну візитними картками, перед тим як перейти до наступної частини інтерв'ю, тобто до змістовного блоку проведення співбесіди, рекрутер у певних випадках може запропонувати кандидату власноруч заповнити заздалегідь підготовлені рекрутером бланки анкет (аркуші опитування). Заповнені претендентами анкети дозволять рекрутеру отримати додаткові (уточнюючі, оновлені, доповнені) професійно-персональні (професійно-біографічні) відомості про кандидата. Здебільшого змістовна структура аркушів опитування має бути максимально корельованою зі змістовною структурою відповідних частин заявки на пошук і підбір персоналу (табл. 11), а саме із загальними обов'язками й вимогами до розшукуваного працівника, із загальними умовами праці для розшукуваного працівника та із загальними організаційними аспектами здійснення рекрутингу спеціаліста (відповідно ч. 2, 3 і 4 табл. 11). Безумовно, що змістовна структура аркушів опитування завжди буде залишатися індивідуальною для кожної окремо взятої компанії та відображати корпоративні особливості такого підприємства, специфіку сегментної спеціалізації, особливості національних традицій тощо. Як приклад однієї з багатьох різноманітних можливих форм анкети кандидата може бути запропонована структура, що наведена нижче в макеті 4.

Макет 4

Макет бланку анкети (аркушів опитування) кандидата

Анкета претендента

Реєстр. №	

1. Загальні дані

Фото (у разі потреби)	Прізвище, ім'я, по батькові	
	Адреса мешкання	Дата народження*
	Контактні номери телефонів: # роб. тел. _____, # дом. тел. _____, # моб. тел. _____	E-mail: _____
	Сімейний стан, склад сім'ї*	Громадянство*

2. Рівень освіти

Роки навчання	Назва навчального закладу	Форма навчання	Спеціальність
Науковий ступінь		Вчене звання	

3. Рівень знання іноземних мов

Назва мови	Не можу самостійно спілкуватися (+ чи –)	Зможу самостійно, але не вільно, щоденно порозумітися на роботі (+ чи –)	Можу щоденно вільно спілкуватися на роботі (+ чи –)
Англійська мова			
Німецька мова			
Інша _____ мова			

4. Професійна діяльність за останні 10 років (починаючи з останнього місця роботи)

Місце роботи	Галузь бізнесу	Термін роботи		Посада	Мотиви звільнення
		з	по		

Перерахуйте напрямки діяльності, у яких ви є спеціалістом:
Перерахуйте ваші професійні досягнення:

Приблизно який рівень надходжень щомісячно ви забезпечували (забезпечуєте) для підприємства, працюючи на останній вашій посаді (для спеціалістів із продажу)	

5. Інші професійні навики та дані

Наявність прав (категорія)		Наявність авто (так чи ні)		Наявність закордонного паспорту (так чи ні)	
Які комп'ютерні програми ви опанували					

Я підтверджую, що наведені мною в даній анкеті мої персональні дані є дійсними й можуть бути використані компанією «_____» (назва компанії, яка здійснює рекрутинг персоналу) для мого працевлаштування.

_____ _____

Підпис Ім'я та прізвищ

_____

Дата підписання

* Тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству.

Здебільшого для заповнення анкети рекрутер залишає кандидата наодинці, як правило, не більше ніж на 15–25 хвилин. Слід зазначити, що в певних випадках пропозиція претендентам щодо заповнення ними відповідних анкет може відбуватися не за фактичним закінченням реалізації **блоку взаємного знайомства**, а ще до початку реалізації цього блоку — при цьому анкету для її заповнення може передати кандидату не обов'язково рекрутер, а будь-яка інша уповноважена рекрутером особа, наприклад, ресепшиоміст компанії, відповідний секретар тощо.

Кандидат має заповнити та підписати передану йому анкету максимально оперативно, точно й водночас вичерпно. Дуже важливою особливістю заповненої анкети є засвідчене передання претендентом права на відповідне використання його власних професійно-персональних даних компанією, яку представляє відповідний рекрутер. Заповнена претендентом анкета передається безпосередньо рекрутеру.

Після передання рекрутеру заповненої претендентом анкети або після безпосереднього знайомства рекрутера й кандидата (у разі якщо заповнення аркушів опитування претендентом не було обов'язковою умовою рекрутера або якщо заповнена кандидатом анкета була передана рекрутеру ще до початку реалізації блоку взаємного знайомства) учасники особистої зустрічі займають свої місця за столом переговорів (або просто в робочих кріслах) та переходять до **змістового блоку проведення співбесіди**. Як уже зазначалося вище, змістовий блок переговорів умовно можна поділити (послідовно за часом) на 4 основні частини проведення переговорів: (1) презентацію рекрутером вакансії, (2) презентацію професійних характеристик кандидата, (3) підсумкову дискусійну частину та (4) заключну частину інтерв'ю.

Детально проаналізуємо структуру та наповнення кожної з виділених частин змістового блоку проведення співбесіди.

Презентація (1) рекрутером вакансії (або отримання кандидатом повної й точної інформації про вакансію) здебільшого полягає в (1-1) прямому виступі (монолозі) рекрутера перед претендентом та (1-2) у відповідях рекрутера на запитання претендентів, що виникають за результатами зазначеного монологу рекрутера (1-1). Для більшої наочності презентації рекрутер, як правило, використовує частину матеріалів із групи матеріалів «для ознайомлення кандидатів», що були попередньо документарно та змістовно підготовлені рекрутером на кроці В3.1 під час документарного забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами, а саме інформаційні довідки про компанію — замовника персоналу (інформаційні довідки або вторинні пакети інформації ВПІ — див. пп. 2.1.14), інформаційні довід-

ки про рекрутингове агентство (у разі використання виду рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів), скорочені інформаційні довідки стосовно загальних обов'язків і вимог, що сформовані роботодавцем до розшукуваних співробітників, тощо. Зазначені матеріали під час прямого виступу рекрутера можуть повністю або частково бути передані ним претенденту для подальшого користування.

У певних випадках (під час проведення фактичного інтерв'ю в офісі рекрутера) зазначений монолог (1-1) рекрутера щодо презентації кандидату вакантної посади може здійснюватися з використанням програмно-технічних засобів, наприклад, демонстраційного екрану та/або фліпчарту (якщо презентація передбачає відображення певної інформації на таких екрані й фліпчарті).

Прямий виступ (1-1) рекрутера перед кандидатом незалежно від форми проведення співбесіди триває переважно 3–5 хвилин, хоча в певних випадках може тривати й більше 10–15 хвилин.

Під час прямого виступу (1-1), так само як і після його закінчення, тобто під час відповідей (1-2) рекрутера на запитання претендентів, рекрутер має лаконічно довести до кандидатів досить повну й точну інформацію про компанію — замовника персоналу, про вакантну посаду (у тому числі про обов'язки та умови, характерні пропонованій вакансії) та про рекрутингову компанію (у разі використання виду рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів). Рекрутер під час проведення презентації вакансії в жодному разі не повинен допустити підміни первинної мети переговорів (доведення до претендентів зазначеної інформації в повному й точному вигляді) вторинною метою (формування зацікавленості кандидата в запропонованих вакантних посадах). Доцільно завжди орієнтуватися на аксіоматичне твердження: «Факт зацікавлення кандидатів у вакансії (образно кажучи, факт продажу вакансії кандидатам) є результатом задоволення попиту кандидатів на відповідні вакансії». Або іншими словами: «Задоволення попиту кандидата є первинним, факт зацікавленості (образно кажучи, факт продажу) є вторинним». Тому рекрутер (як фахівець із продажу вакансії) під час проведення особистої зустрічі з претендентами має неухильно дотримуватися найважливішої мети, яка, як це не було б парадоксально, полягає не в тому, щоб викликати зацікавлення кандидата у вакансії (тобто не в тому, щоб продати вакансію), а в тому, щоб досягти максимального задоволення очікувань претендента у вакансії. Дотримуючись принципу «забути про продаж вакансії й думати про кандидата», рекрутер зможе гарантовано забезпечити значні результати особистих зустрічей із претендентами.

Саме тому рекрутер (фахівець із продажу) має провести пре-

зентацію вакансії, максимально зосередившись на точному та повному інформаційному задоволенні всіх очікувань кандидатів до запропонованих вакансій. Сукупність очікувань претендента фактично є каркасом презентації вакансії. Завдання рекрутера — заповнити (залити) цей порожній каркас повною та точною інформацією за кожним пунктом указаної сукупності очікувань претендента. Здійснивши це завдання, рекрутер практично створить твердий скелет усієї презентації вакансії.

Водночас прагнення рекрутера до повного й точного задоволення всіх очікувань претендентів не визначає надання кандидатам інформації, дозвіл на доведення якої не отримано від роботодавця. Компанія — замовник персоналу через різного роду обставини (наприклад, для збереження на ринку конфіденційною інформацію про сам факт пошуку конкретним роботодавцем відповідного персоналу) може до певного часу вимагати від рекрутера ретельного збереження в таємниці, у тому числі від кандидатів певних характеристик роботодавця інколи навіть самої назви компанії, що проводить пошук і підбір нових співробітників. Рекрутер за жодних обставин не має права порушити вимогу роботодавця про належне збереження її комерційної таємниці, про що повинен обов'язково обґрунтовано попередити кандидата. Здебільшого таке обґрунтоване правдиве попередження не має викликати у професійних претендентів відторгнення від запропонованої вакансії.

Важливо підкреслити, що послідовність надання інформації про запропоновані вакантні посади (або, образно кажучи, послідовність заливки порожнього каркаса), а також безпосереднє наповнення (або, образно кажучи, втілення в ознайомчому вигляді) презентації вакансії під час прямого виступу (1-1) кожен рекрутер формує для себе індивідуально, вибираючи найкращі з великої кількості існуючих та апробованих варіантів презентацій.

При цьому в будь-якому з реалізованих варіантів монологу (1-1) рекрутер обов'язково має бути впевнений, що послідовно своєю інформацією про вакантні посади він максимально повно й точно відповість на всі, заздалегідь відомі йому основні потенційні очікування кандидатів.

Для досягнення такої впевненості рекрутер насамперед мусить мати чіткий узагальнений перелік основних ринкових очікувань претендентів. Зрозуміло, що зазначений перелік основних очікувань претендентів має бути професійним рекрутером попередньо чітко визначений і ретельно вивчений, адже професійний рекрутер повинен мати глибокі знання в галузі рекрутингу персоналу на відповідному його професійній спеціалізації сегменті ринку.

Послідовно, наче відповідаючи під час прямого виступу (1-1)

на кожну вимогу зазначеного узагальненого переліку шляхом доведення до претендентів відповідних відомостей про запропоновані вакантні посади, рекрутер зможе домогтися максимального задоволення кандидатів у їхніх реальних очікуваннях стосовно отримання потрібної інформації про вакансії.

Крім того, рекрутер (як фахівець із продажу вакансій) має прагнути не тільки до максимальної, змістовної наповненості свого прямого виступу (1-1), але й до максимально ефективного його проголошення. Ефективність такого проголошення, безумовно, має спиратися на правильно поставлену (енергійну, доброзичливу, дотепну, невимушену тощо) мову словесного прямого виступу (1-1), постійний відкритий зоровий контакт із кандидатом, глибоко продуману візуальну презентацію тощо.

Рекрутер-початківець, набуваючи професійного досвіду, має основну частину всіх ключових складових свого прямого виступу заздалегідь ретельно підготувати й неодноразово прорепетирувати, у тому числі перед колегами, наодинці, а за необхідності навіть перед дзеркалом. У свою чергу рекрутер, що професійно відбувся, як правило, не потребує попередньої репетиції в проголошенні прямого виступу перед кандидатами.

У певних випадках словесний прямий виступ (1-1) рекрутера може супроводжуватися заздалегідь підготовленою глибоко продуманою візуальною інформацією, яка відображається на демонстраційному екрані, на фліпчарті, або в друкованому паперовому вигляді.

Відтворення візуальної інформації (електронних сторінок, слайдів) на демонстраційному екрані здійснюється за допомогою заздалегідь встановленого керованого комп'ютерного обладнання та проєкційної апаратури, що відповідає заздалегідь підготовленій програмі презентації вакансії. Програма презентації має підкріпити й підсилити словесну презентацію вакансії рекрутером відповідними візуальними образами (рисунками, графіками, таблицями, схемами, фотографіями, короткими текстами тощо). Рекрутер мусить вміло керувати відтворенням візуальної інформації на демонстраційний екран і своєчасно звертати увагу кандидатів на візуальні образи, що відображаються на демонстраційному екрані, використовуючи гармонійні жести руками, звичайну або електронну указки.

Крім відтворення візуальної інформації на демонстраційному екрані, рекрутер також для підкріплення й посилення словесної презентації може додатково використати відображення відповідних візуальних образів на фліпчарті. Звісно, усі візуальні образи, заплановані до нанесення на поверхню фліпчарта під час презентації,

треба розробляти заздалегідь. Як правило, візуальні образи на фліпчарті рекрутер наносить вручну, безпосередньо під час прямого виступу (1-1). При безпосередньому нанесенні візуальних образів на фліпчарт рекрутер може не робити паузу у словесній презентації вакансії. Але при цьому дуже важливо, щоб рекрутер, розвертаючись до фліпчарту, продовжував звертатися до претендента, а не, як це іноді буває, до фліпчарту. Нанесені вручну на фліпчарт візуальні образи мають бути максимально зрозумілими, тому й максимально спрощеними за технікою виконання. Як правило, для кращого сприйняття візуальні образи на фліпчарт наносять різнокольоровими фломастерами (маркерами).

Усі візуальні образи, відтворювані на демонстраційному екрані й нанесені на фліпчарт, мають бути ретельно продумані, доступні для розуміння й наочно підсилювати прямий виступ рекрутера. Переобтяження презентації складними візуальними образами неприпустиме, так само як неприпустима візуальна презентація заради себе самої.

Одночасно зі словесною та візуальною рекрутер під час проведення інтерв'ю з кандидатами може використовувати наочну презентацію, у тому числі друковану інформацію про товари та/або послуги компанії-роботодавця, зразки її продукції (в оригінальному або модельному варіантах) тощо, які можуть допомогти претендентам більш глибоко зрозуміти сутність пропонованої вакансії. Наочна презентація має посилювати й доповнювати словесну та візуальну презентацію вакансії. Але відразу підкреслимо, що згадана наочна презентація під час проведення співбесід із кандидатами на практиці відбувається вкрай рідко, скоріше, як виняток. Одночасно звернемо увагу, що всі основні елементи презентації рекрутером вакансії (словесної, візуальної та наочної) треба розглядати виключно як єдине гармонійне ціле. Кожен з елементів основної частини презентації рекрутер має заздалегідь глибоко продумати, ретельно підготувати і в разі потреби добре прорепетирувати.

Ще раз наголосимо, що надзвичайно важливо постійно пам'ятати, що під час прямого виступу (1-1) рекрутер обов'язково має донести до споживача максимально повну й точну інформацію про запропоновані вакантні посади роботодавця з метою максимально задовольнити відповідні очікування претендента.

Після закінчення в повному обсязі прямого виступу (1-1) рекрутер може переходити до наступної частини презентації (1) вакансії, а саме до відповідей (1-2) на запитання претендентів, що виникають у них за результатами проведеного прямого виступу (1-1) рекрутера. На зазначеному етапі (1-2) надання відповідей кандидат прагне до більш детального вивчення змісту запропонованих рекру-

тером вакансій роботодавця.

Як правило, формування запитань кандидатами та надання рекрутерами відповідей на ці запитання триває переважно не більше 7–10 хвилин, однак для детальнішого вивчення претендентами суті запропонованих вакансій час дискусії (запитання-відповіді) можна збільшувати до необхідного. Дискусійна частина (1-2) презентації вакансії без перебільшення є однією з вирішальних частин усієї презентації (1) вакансій. Часто вона може бути навіть важливішою, ніж попередній прямий виступ (1-1) рекрутера. Під час зазначеної дискусійної частини (1-2) презентації (1) вакансії рекрутер може усунути й виправити помилки, допущені ним під час проведення прямого виступу (1-1). Дискусійні ж помилки, як правило, виправити дуже важко.

Очевидно, що кожна дискусія (1-2), як і прямий виступ (1-1) рекрутера, переважно ґрунтується на словесній інформації про вакантні посади та, як правило, додатково може супроводжуватися візуальним (на відповідному демонстраційному екрані й фліпчарті) супроводом.

Проводячи дискусію (1-2), рекрутер мусить продовжувати триматися головної мети всього переговорного процесу, а отже, у першу чергу прагнути максимально задовольнити інформаційне очікування кандидатів стосовно запропонованих вакансій.

Кожен рекрутер має також однозначно усвідомлювати та враховувати, що вигідність отримання претендентом відповідної запропонованої вакантної посади роботодавця на практиці залежить не тільки від об'єктивних чинників (ступеня збігу очікуваних кандидатом і пропонованих рекрутером вимог та очікувань щодо вакансії), а й від суб'єктивного аспекту відповідного прийняття рішення претендентами, який визначається особливостями кожного кандидата в їхньому індивідуальному (суб'єктивному) сприйнятті інформації про вакансію, що пропонується. Така індивідуальність сприйняття інформації може призводити до певних помилок (перекручувань) під час формування в претендентів розуміння реальної суті запропонованих вакантних посад. На практиці ступінь задоволеності очікувань кандидата запропонованими посадами досить часто, якщо не в переважній більшості випадків, буде визначатися на підставі саме суб'єктивних, а не об'єктивних вимог кандидата до вакансії.

Особлива значущість дискусійної частини (1-2) презентації (1) вакансії потребує особливої попередньої підготовки. Очевидно, що рекрутер не може абсолютно точно знати перелік тих запитань чи коментарів, що будуть озвучені відповідними кандидатами під

час дискусійної частини (1-2). Однак будь-який професіонал, що відповідає за продаж відповідних вакансій, мусить вміти прогнозувати передбачуваний перелік запитань і зміст коментарів із боку претендентів. Навіть більше, досвідчені професіонали високого рівня вміють провокувати кандидатів на прогнозовані ними запитання. Безумовно, відповідати на прогнозовані запитання, як правило, нескладно — набагато простіше відзвітувати про ретельно виконане домашнє завдання, ніж експромтом («з коліс») відповідати на невідомі запитання, не маючи достатньо часу на обдумування й глибоке опрацювання вичерпних відповідей.

Не підготовлена заздалегідь дискусійна частина (1-2) презентації (1) вакантної посади значною мірою схожа на шаховий цейтнот, коли обмеження в часі шахового ходу (або відповіді на поставлене претендентом запитання) значно підвищує ймовірність помилки у виборі правильного рішення як на шаховій дошці, так і в процесі рекрутингової дискусії. Зрозуміло, що для того, щоб не потрапити в рекрутинговий цейтнот, завдання рекрутера — глибоко знати та вміло оперувати інформацією (інформаційними документами) про пропоновані вакансії й водночас глибоко знати та вміло оперувати сукупністю даних про роботодавця, про реальну кон'юнктуру на ринку вакансій тощо (перелік інформаційних документів, які повністю або частково заплановано використати під час проведення інтерв'ю з кандидатами, було наведено раніше, під час аналізу документарного забезпечення співбесід — див. крок В3.1).

Водночас під час проведення дискусії (1-2) з претендентами рекрутер обов'язково має дотримуватися таких основних, перевірених на практиці (апостеріорних), правил, значущість яких не можна недооцінювати:

1. Вміти слухати (чути, розуміти) суть запитань, озвучених відповідальними претендентами під час проведення інтерв'ю.

Рекрутер насамперед мусить для себе зрозуміти зерно суті почутих запитань кандидатів. Якщо це зерно рекрутер зрозумів неоднозначно, то має уточнити у претендента суть поставленого ним запитання. Тільки після такого уточнення рекрутер може дозволити собі надавати конкретні відповіді або роз'яснення, впевнившись, що кандидат розуміє суть відповіді однозначно. Такий підхід дозволить рекрутеру та претендентам говорити однією мовою, що в принципі є запорукою загального успіху всієї співбесіди.

2. Ніколи в процесі співбесіди з кандидатами не використовувати вислів «я не знаю» чи будь-який інший, подібний за змістом.

Рекрутер мусить знаходити повноцінні відповіді на всі запитання, що цікавлять кандидатів по суті вакантної посади. Спираючись на свої глибокі знання та розуміння суті потреб роботодавця

в пошуку нових співробітників, рекрутер із високим рівнем професіоналізму, як правило, без проблем, чітко відповідає на 85–95 % усіх запитань кандидатів. Як свідчить практичний досвід, під час проведення співбесід рекрутер може не знати (у тому числі не знати повно, точно) відповідей на 5–15 % запитань претендентів. Така ситуація є штатною і в жодному разі не може розглядатися як критична. Не знати всього — не соромно, соромно не прагнути вдосконалити свої знання. На практиці це означає, що якщо від кандидата надійшло запитання, на яке повної й чіткої відповіді немає, рекрутер мусить повідомити претенденту, що відповідь потребує додаткового уточнення й буде надана за певний час, який треба чітко назвати — наприклад, за 10 хвилин, не пізніше години, протягом сьогоднішнього для, не пізніше першої половини завтрашнього дня чи через 2–3 дні тощо.

Зрозуміло, що рекрутер не має права надати претенденту неправдиву (вигадану, викривлену тощо) інформацію щодо будь-якого запитання кандидата.

3. Ніколи не надавати претенденту будь-яку інформацію про роботодавця, яка ним заборонена рекрутеру для доведення кандидатам.

4. Ніколи не обмовляти ані своїх колег-конкурентів на ринку рекрутингу, ані представників компанії — замовника персоналу, ані компанії поточних місць роботи відповідних кандидатів, ані будь-яких інших претендентів.

Рекрутер, безумовно, повинен пам'ятати, що будь-яка негативна інформація, висловлена ним під час розмов із кандидатами стосовно будь-яких об'єктів або суб'єктів, які знаходяться в зоні цікавості претендентів, може усвідомлено чи підсвідомо сприйматися кандидатами як схильність до наклепів (інтриг, пліток тощо) та ознака завищеної самооцінки. Усе це так чи інакше негативно позначиться на ставленні до рекрутера, а відповідно до запропонованої ним вакансії, претендентів, адже ніде не люблять задавак та інтриганів — сьогодні він обмовив інших кандидатів, а завтра так само обмовить і претендента, з яким сьогодні проводить співбесіду. Завдання рекрутера, націленого на успішний результат переговорів із кандидатами, має передбачати не зосередження уваги на негативних характеристиках зазначених об'єктів чи суб'єктів, а єдине й головне — виділення конкурентних переваг, які притаманні запропонованим кандидатам вакантним посадам роботодавця.

5. Ніколи не просити претендентів прийняти від рекрутера пропозицію компанії — замовника персоналу. Поведінка рекрутера як представника роботодавця завжди має бути гідною, з належним

рівнем професійної самоповаги.

Рекрутер мусить розуміти, що вмовляння кандидатів про прийняття запропонованих ним вакансій, як правило, викликає прямо протилежний ефект — претенденти намагаються позбутися настирливого рекрутера. Бажання вмовити кандидатів часто викликане невпевненістю рекрутера в пропонованих ним вакантних посадах. Однак сам процес вмовляння жодним чином не може поліпшити якості запропонованої вакансії, а отже, і вплинути на об'єктивне рішення претендентів щодо їхнього вибору відповідних посад, тому процес вмовляння треба визнати неконструктивним. Рекрутер, борючись за професійного претендента, зобов'язаний із повагою поставитися до будь-якого рішення кандидата, навіть якщо це рішення буде не на користь рекрутера й роботодавця, навіть якщо вважатиме таке рішення несправедливим для самого претендента.

6. Ніколи під час дискусії не губити стрижневої мети інтерв'ю, яка в частині презентації рекрутером вакантної посади полягає в повному задоволенні інформаційних очікувань кандидата стосовно запропонованої вакансії.

Дотримання всіх розглянутих вище основних правил проведення дискусії (1-2) значно полегшить досягнення рекрутером цілі — безпомилкового визначення кандидатом власної зацікавленості або незацікавленості в запропонованій вакансії.

Безумовно, під час проведення дискусії (1-2) рекрутер обов'язково має зберегти не тільки максимальну змістову, а й енергетичну наповненість. Це стосується правильної гарної мови, постійного прямого доброзичливого зорового контакту з кандидатами, глибоко продуманої візуальної презентації (як правило, з використанням фліпчарта) тощо.

Надавши всі відповіді на запитання кандидатів і зробивши всі необхідні коментарі стосовно запропонованої вакансії, рекрутер переходить до наступної частини змістовного блоку проведення співбесіди, а саме до організації презентації кандидата (2).

Презентація (2) професійних характеристик кандидата (або отримання рекрутером повної й точної інформації про професійні характеристики претендента) здебільшого полягає в (2-1) прямому виступі (монолозі) кандидата перед рекрутером та (2-2) у відповідях претендента на запитання рекрутера, що виникають в останнього за результатами вивчення ним усіх попередньо отриманих та отриманих під час зазначеного монологу (2-1) професійно-персональних відомостей про претендента.

Прямий виступ (2-1) кандидатів перед рекрутером здебільшого триває 5–7 хвилин, хоча в певних випадках може тривати й більше 10–15 хвилин. Прямий виступ претендентів починається

після безпосередньої пропозиції рекрутера в довільній формі розповісти про власний професійний досвід. Як один із багатьох можливих варіантів такого запрошення кандидата до його монологу можна обрати такий: *«Після нашого з вами обговорення суті вимог й очікувань роботодавця щодо запропонованої вакансії пропоную далі переговорити з вами стосовно ваших професійних характеристик. Чи можу я попросити вас у довільній відносно стислій формі розповісти про ваш власний професійний досвід, про ваші професійні досягнення, також про ваші майбутні професійні цілі та безпосередні очікування в рамках вакантної посади, яку ми зараз із вами обговорюємо. З вашого дозволу після вашої розповіді я хотів би поставити вам декілька уточнюючих запитань стосовно ваших окремих персональних відомостей та професійних даних. Дякую.»*

Рекрутер має уважно вислухати прямий виступ кандидата, намагаючись без гострої необхідності не перебивати монолог кандидата своїми запитаннями. Не ставити запитання претенденту під час його монологу (2-1) не можна розглядати як сувору вимогу. У певних випадках рекрутер під час прямого виступу (2-1) претендента може ставити останньому дуже стислі уточнюючі запитання щодо правильності виказаного висловлювання чи наведених кандидатом даних стосовно того чи іншого параметру його професійних характеристик. Одночасно рекрутер своїми уточненнями може спрямовувати прямий виступ претендента (2-1) в необхідне тематичне русло, якщо, скажімо, кандидат раптово захопився власним монологом і втратив основну канву презентації власних професійних характеристик, або, наприклад, проводить зазначену презентацію в досить повільній або надмірно детальній формі тощо. У будь-якому випадку під час прямого виступу (2-1) претендента рекрутер має залишатися одночасно дуже уважним слухачем та вимогливим модератором цього монологу, прагнучи досягнення для себе головної мети прямого виступу претендента — отримання сукупно повної й точної інформації про професійні характеристики претендента.

Прямий виступ кандидата високо досвідчений професійний рекрутер має розглядати не тільки як джерело озвученої претендентом інформації стосовно власних професійних відомостей, але як наочну презентацію його загальних поведінкових характеристик, зокрема вміння дохідливого речового доведення власної думки, вміння гармонійної жестикуляції та інтонації, вміння тримати зоровий контакт зі співрозмовником. У разі дотримання умов максимальної комфортності та доброзичливості для кожного з претендентів, що мають бути створені із самого початку інтерв'ю, рекрутер має розгледіти в кандидатові, у тому числі під час прямого виступу (2-

1), його істинну сукупну професійну сутність.

Усю важливу інформацію про професійно-персональні дані кандидатів, які були висловлені ними під час їхніх прямих виступів (2-1), у додаток до персонально-професійних відомостей, що були викладені претендентами в заповнених ними анкетах (див. макет 4), рекрутер має обов'язково занотувати в письмовому або електронному вигляді та зберегти у відповідному зручному для нього форматі для подальшого ретельного аналізу. Одночасно під час монологів (2-1) рекрутер має прийняти від кандидатів оригінали чи копії тих документів та/або матеріалів (наприклад, резюме, анкети, сертифікати, посвідчення, свідоцтва, дипломи тощо), які можуть бути передані рекрутеру кандидатами та які можуть формально засвідчувати певний професійний рівень претендентів та або певні персональні відомості про кандидатів.

Після закінчення в повному обсязі прямого виступу (2-1) претендента рекрутер має ініціювати перехід до наступної частини презентації (2) кандидата, а саме до відповідей (2-2) претендента на запитання рекрутера, що виникають у нього як за результатами проведеного прямого виступу (2-1) кандидата, так і за результатами аналізу всієї сукупної професійно-персональної інформації про претендента, що знаходиться в розпорядженні рекрутера. Відповіді (2-2) претендентів на запитання рекрутера, як правило, тривають 10–15 хвилин, однак за певних обставин можуть тривати й більше 20–30 хвилин.

На зазначеному етапі надання відповідей (2-2) рекрутер має прагнути до конкретного визначення ступеня зацікавленості претендентів у запропонованій вакансії роботодавця та до більш детального вивчення професійно-персональних даних про кандидата і в першу чергу до вивчення тих його професійно-персональних характеристик, що очікуються роботодавцем від претендентів відповідно до вимог, зазначених у відповідних розділах заявки на пошук і підбір персоналу (див. табл. 11).

Перед детальним аналізом частини (2-2) презентації (2) професійних характеристик претендента звернемо увагу на особливу значущість однозначного визначення рекрутером для самого себе переліку тих вхідних (формальних) знань про кандидата, на підставі яких роботодавець ухвалюватиме рішення про його прийняття на роботу на вакантну посаду. Такий перелік вхідних знань рекрутер має визначити незалежно від однозначності визначення такого переліку самим роботодавцем. Однією з вирішальних помилок роботодавців під час формування завдання на пошук і підбір нових співробітників серед інших випадкових та систематичних помилок, які були систематизовані раніше (див. пп. 2.1.1), є так звана

«вхідна» помилка, що, як одна зі складових, разом із «рекомендаційною», «тестовою» помилками та помилкою «успішності», структурно входить до підгрупи систематичних «інформаційних» помилок, обумовлених неповнотою наданої (отриманої рекрутером) інформації про претендентів на відповідні вакантні посади компанії — замовника персоналу, що підсумково може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців. На жаль, відповідальні за рекрутинг персоналу представники роботодавців не завжди глибоко й однозначно визначають перелік необхідних знань про розшукуваних спеціалістів і тому не завжди ретельно прописують у заявці з пошуку та підбору персоналу (див. відповідні пункти ч. 2 табл. 11) загальні обов'язки та вимоги до розшукуваного працівника. Завдання рекрутера, незважаючи на можливу поверховість із боку роботодавця визначення переліку вхідних знань про претендентів, не допустити виникнення «вхідної» помилки під час здійснення процедури відбору персоналу та обов'язково чітко й однозначно визначити повний перелік необхідних знань про професійно-персональні характеристики кандидатів.

Звернемо особливу увагу, що вивчення рекрутером професійно-персональних характеристик кандидатів має базуватися на обов'язковому дотриманні ним правила неформального визначення кількісних або конкретних якісних значень для кожного із цільових професійних показників кандидатів, що відповідно до вимог роботодавця, зокрема, згідно з п. 2.6 заявки на пошук і підбір персоналу (див. табл. 11), містять опис його професійного досвіду, який повинен мати спеціаліст (у тому числі за рівнем успішності, за рівнем професійних досягнень, за результативністю попередньої праці тощо). Визначення рекрутером відповідних значень цільових показників претендентів за їхніми попередніми місцями роботи (тобто в минулому) повинне мати на меті умовне прогнозування очікуваної діяльності відповідних кандидатів у компанії роботодавця (тобто в можливому майбутньому). Таке прогнозування є вкрай важливим та одночасно є можливим з урахуванням однієї з найважливіших аксіом рекрутингу — аксіоми 1 («аксіоми збереження успішності»), суть якої полягає в тому, що будь-який фахівець, який має досвід попередньої діяльності за фахом, завжди повторюватиме властиву йому тенденцію особистої професійної успішності. У певних випадках спеціаліст може повністю відповідати формальним вимогам, висунутим роботодавцем (мати необхідний досвід, обіймати відповідні посади тощо), однак за кілька місяців після прийняття на роботу до нової компанії показати свою неспроможність. Причина досить проста — фахівець є «хронічно неуспішним», і цю неуспішність не вия-

вили під час його наймання.

На практиці «аксіома збереження успішності» означає, що якщо фахівець був успішний (неуспішний) у минулому, то досить висока ймовірність того, що він так само буде успішним (неуспішним) у майбутньому. Здебільшого позбутися особистої неуспішності фахівцеві дуже складно — це потребує величезного напруження сил.

Якщо рекрутер не зважатиме на цю аксіому 1 і, отже, не враховуватиме (не перевірятиме) рівень попередньої професійної успішності кандидатів на вакантні посади роботодавця, він реально на свій страх і ризик буде рекрутувати «кота в мішку» з усіма можливими наслідками недостатнього рівня професіоналізму підібраного персоналу.

Підкреслимо, що серед усіх інших випадкових і систематичних помилок, які були систематизовані раніше (див. пп. 2.1.1), зазначена помилка неврахування ступеня попередньої успішності претендентів (або скорочено — помилка «успішності») як одна зі складових, разом із «вхідною», «рекомендаційною» та «тестовою» помилками, структурно входить до підгрупи систематичних «інформаційних» помилок, обумовлених неповнотою наданої (отриманої рекрутером) інформації про претендентів на відповідні вакантні посади компанії — замовника персоналу, що підсумково може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців.

На жаль, відповідальні за рекрутинг персоналу представники роботодавців не завжди намагаються оцінювати ступінь попередньої професійної успішності відповідних претендентів і тому не завжди фіксують у заявці з пошуку та підбору персоналу (див. п. 2.6 табл. 11) завдання рекрутеру на опис вимог до професійного досвіду кандидатів за рівнем їхньої успішності. Завдання рекрутера, незважаючи на наявність або відсутність зазначеної в заявці вимоги з боку роботодавця, не допустити виникнення помилки «успішності» під час здійснення процедури відбору персоналу та обов'язково оцінювати ступінь професійної успішності (або неуспішності) претендентів.

Звісно, для оцінки результатів діяльності персоналу відповідно до обраної сукупності цільових показників кожному з показників треба поставити у відповідність конкретні граничні числові або якісні значення, що визначатимуть необхідний оцінюваний рівень професіоналізму кандидатів. За фактом фактичного досягнення (або недосягнення) претендентами тих чи інших граничних значень цільових показників, рекрутер визначатиме результати оцінки відповідних кандидатів, а отже, і рівень його професіоналізму. Як правило, кількість конкретних граничних значень відповідає

кількості градацій рівня професіоналізму персоналу, установлених рекрутером. При цьому кількість таких градацій може бути найрізноманітнішою. Як правило, рекрутери поділяють рівень професіоналізму кандидатів на чотири основні категорії: неприйнятний (незадовільний), задовільний, необхідний і вищий за необхідний (високий).

При використанні оцінки професіоналізму кандидатів за цільовими показниками віднесення оцінюваного претендента до відповідної категорії за рівнем професіоналізму за відповідним цільовим показником здійснюється шляхом зіставлення встановленого рекрутером граничного значення відповідного цільового показника з оголошеним претендентом (але, як правило, зменшеним на 15–20 %) значенням цього показника за результатами його практичної діяльності. Необхідність зазначеного зменшення на 15–20 % оголошеного кандидатом кількісного значення цільового показника обумовлена обов'язковістю врахування рекрутером аксіоматичного ствердження (або аксіоми 2 — «аксіоми завищення кандидатами результатів своєї практичної діяльності»), суть якої полягає в тому, що будь-який претендент, що має досвід попередньої діяльності за фахом, оцінюючи під час проходження співбесіди рівень власної професійної успішності за відповідними цільовими показниками здебільшого буде завищувати рівень своїх досягнень у середньому приблизно на 15–25 % — при цьому чим вище реальний рівень професійності кандидата, тим менше (прагне до 0 %) рівень завищування цим претендентом оголошених цільових показників, і навпаки — рівень завищення оголошених цільових показників у непрофесійного спеціаліста може іноді в рази перевищувати фактичний рівень значень досягнутих ним цільових показників. Додатково підкреслимо, що переважно найбільш високопрофесійним претендентам притаманні не тільки якості незавищення власних професійних досягнень, але притаманні й супутні якості, у тому числі максимальних професійних відкритості та конкретності (зрозуміло, що без розголошування кандидатами відповідних комерційних таємниць) й одночасно професійної доброзичливості (без «надутих щік» і самовихваляння) та навпаки — чим меншим є фактичний рівень професійності кандидатів, тим більше таким фахівцям під час проведення рекрутерами співбесід із ними притаманні супутні якості скутості та неконкретності або зайвої балакучості («пустодзвону», «балачкам», «балаканини» та «ляпання язиком»). Цей взаємозв'язок фактичного рівня професійності та зовнішніх проявів поведінки претендентів під час проведення рекрутерами співбесід із ними є сутністю «аксіоми прямо пропорційності рівня професійних досягнень спеціаліс-

тів та рівнів професійних відкритості, конкретності та доброзичливості». Вміло користуючись цією аксіомою, високодосвідчений рекрутер майже безпомилково вже за зовнішніми проявами поведінки претендентів під час проведення з ними інтерв'ю може визначити рівень професійності кандидатів.

Дуже важливо, що вся одержана в процесі оцінки професіоналізму кандидатів сукупність значень цільових показників є для рекрутера та для відповідних представників роботодавця найважливішою інформацією, що фактично визначає професійний портрет кожного з претендентів. Таку інформацію рекрутер мусить ретельно зберігати й періодично уважно аналізувати.

Крім визначення значень відповідних цільових показників результатів професійної діяльності кандидатів, для більш контрастного формування професійного портрету претендента рекрутер зобов'язаний враховувати під час оцінювання результатів практичної діяльності претендентів також і рекомендації, надані кандидатам від інших осіб-рекомендодавців (в усній та/або письмовій формі), які мають досвід спільної професійної діяльності з відповідними претендентами й тому можуть надати обґрунтовані рекомендаційні характеристики щодо історії професійної успішності фахівців, які проходять відбір. Під час проведення опитування (2-2) рекрутер має запропонувати кандидату або (a) надати рекрутеру відповідні письмові рекомендаційні листи, що є у претендента в розпорядженні, або (b) надати контактні дані (прізвище та ім'я, назву посади та компанії поточного місця роботи, номер контактного телефону або електронної адреси тощо) відповідних осіб, до яких рекрутер у подальшому (див. наступний крок В3.3 поточної складової В3 фази В відбору персоналу) зможе звернутися для отримання в усній або письмовій формах потрібних рекомендаційних характеристик на кандидата.

На основі професійного портрету кожного кандидата, складеного з використанням усіх складових професійно-персональних відомостей про кандидата, у тому числі з використанням значень цільових показників та рекомендаційних характеристик, а також спираючись на вищезазначену ключову «аксіому збереження успішності» (аксіома 1), рекрутер, маючи вичерпаний і точний обсяг професійно-персональної інформації про кандидата, може пізніше, а саме на завершальному кроці поточної складової В3 фази В відбору персоналу (тобто на кроці В3.4 аналізу сукупності професійно-персональних відомостей кандидатів і формування списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ фахівців) вагомо обґрунтувати формування фінального списку («short list» — скороченого списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів, які мають бути рекомен-

довані відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця, для фінального відбору необхідного персоналу, а також для прогнозування результативності відібраних спеціалістів у найближчій перспективі.

Одночасно звернемо увагу, що на зазначеному етапі (2-2) опитування претендентів рекрутер обов'язково має прагнути до вивчення не тільки зазначеної сукупності професійно-персональних переваг і відомостей претендентів, але й до вивчення, зокрема, певних поточних особливостей професії або сегмента ринку, представником яких є відповідний кандидат, а також (за певних умов) до визначення переліку інших професійних спеціалістів, які відомі поточним кандидатам і які можуть їх рекомендувати рекрутерам або можуть довести до відповідних фахівців інформацію про запропоновані вакантні посади роботодавця. Поглиблене вивчення зазначених фахових та сегментних особливостей дозволить рекрутеру постійно розширювати рівень власних професійних знань, а відповідно підвищувати рівень власної професійності. У свою чергу, отримання рекрутером інформації від кандидатів про рекомендованих професійних спеціалістів може дозволити значно розширити список потенційних кандидатів на вакантні посади, а відповідно може збільшити ймовірність успішного виконання завдання роботодавця з рекрутингу необхідного персоналу.

У зв'язку із сукупністю вищенаведеного на зазначеному етапі (2-2) опитування рекрутер має дотримуватися певних рекомендацій щодо суті поставлених ним запитань претендентам, зокрема таких:

- усі запитання (a) стосовно визначення рекрутером реального ступеня зацікавленості (переваг для) кандидата в обійманні ним запропонованої роботодавцем вакантної посади повинні бути спрямовані на (a1) уточнення рекрутером правильності розуміння кандидатом визначених для вакантної посади професійних вимог та умов, що сформовані компанією — замовником персоналу та на (a2) визначення рекрутером практичної зацікавленості або незацікавленості претендента у виконанні визначених професійних вимог у запропонованих роботодавцем умовах;
- усі запитання (b) стосовно визначення професійно-персональних характеристик претендентів повинні бути спрямовані на (b1) отримання від кандидатів необхідних професійно-персональних відомостей, яких до початку опитування (2-2) не було в розпорядженні рекрутера (додаткові запитання), на (b2) отримання від кандидатів потрібних професійно-персональних даних, які до початку опитування (2-2) були в розпорядженні рекрутера, але в неповному обсязі (уточнені запитання), та на (b3) отримання від кандида-

тів потрібної професійно-персональної інформації, яка до початку опитування (2-2) була в розпорядженні рекрутера, але яка викликала в рекрутера певний сумнів в її достовірності (перевірочні запитання) [відразу підкреслимо, що оголошення рекрутером запитань (b) має відбуватися, як правило, незалежно від виказаної претендентами зацікавленості або незацікавленості в обійманні ними запропонованої рекрутером вакансії, що було визначено за результатами відповідей таких претендентів на раніше зазначені запитання (a2)];

- усі запитання (c) стосовно вивчення певних поточних особливостей професії або сегмента ринку, представником яких є відповідний кандидат, повинні бути спрямовані на (c1) отримання від кандидатів їхньої експертної оцінки щодо особливостей поточного та перспективного стану та характерних показників професійних досягнень, притаманних відповідним професіям та сегментам ринку, та на (c2) отримання від кандидатів їхньої експертної оцінки стосовно прийнятих за відповідним фахом на певному сегменті ринку професійних, матеріальних та соціальних умов праці [також наголосимо, що оголошення рекрутером запитань (c) переважно має відбуватися незалежно від результатів відповідей кандидатів на раніше зазначені запитання (a2) стосовно виказаної претендентами зацікавленості або незацікавленості в обійманні ними запропонованої рекрутером вакансії];
- усі запитання (d) стосовно визначення переліку інших професійних спеціалістів, які відомі поточним кандидатам, повинні бути спрямовані на (d1) можливе отримання від претендентів інформації про контактні дані (прізвище, ім'я, номер телефону, електронної адреси тощо), а за їхньої відсутності місця роботи (назви посад і компаній) відомих кандидатам професіональних фахівців відповідної спеціальності на відповідних сегментах ринку, які можуть бути рекомендовані ними рекрутерам, та на (d2) можливе отримання від кандидатів згоди на доведення ними зазначеним рекомендованим професійним спеціалістам інформації про запропоновані вакантні посади роботодавця [відразу звернемо увагу, що оголошення рекрутером запитань (d) переважно відбувається в разі однозначної відсутності у претендентів зацікавленості в обійманні запропонованої рекрутером вакансії, що було визначено за результатами відповідей таких претендентів на раніше зазначені запитання (a2)];
- усі запитання (e) стосовно наявності в розпорядженні кандидатів відповідних письмових рекомендаційних листів на кандидатів від осіб-рекомендодавців та/або наявності контактних даних (прізвищ та імен, назв посад та компаній поточних місць роботи, номерів контактних телефонів або електронних адрес тощо) відпо-

відних осіб, до яких рекрутер у подальшому зможе звернутися для отримання в усній або письмовій формах потрібних рекомендаційних характеристик на кандидата [що попередньо має бути визначено роботодавцем у частині 4 загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціаліста заявки на пошук і підбір персоналу (див. п. 4.10 табл. 11)], повинні бути спрямовані на (e1) можливе отримання рекрутером конкретних характеристик результативності попередньої практичної діяльності кандидатів;

- усі запитання (f) стосовно отримання від кандидата згоди (усної чи письмової) на проведення з ними необхідних тестувань (професійних, психологічних тощо), які попередньо визначені роботодавцем у частині 4 загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціаліста заявки на пошук і підбір персоналу (див. п. 4.7, 4.8 та 4.9 табл. 11) повинні бути спрямовані на (f1) можливе отримання рекрутером конкретних додаткових професійно-персональних характеристик відповідних претендентів;
- число запитань, поставлених рекрутером претендентам, як правило, не має чітко фіксованого верхнього або нижнього рівнів — при зрозумілому прагненні рекрутера мінімізувати час на проведення співбесід із кандидатами, а відповідно мінімізувати число вищезазначених запитань (a), (b), (c), (d), (e) і (f) остаточна кількість зазначених запитань визначається виключно доцільністю отримання рекрутерами раніше не отриманої інформації щодо переваг кандидатів, також як раніше не отриманих додаткових, уточнених, перевірочних, експертних та рекомендаційних відомостей;
- зміст запитань не має бути награним (імітаційним) — рекрутер не може ставити запитання тільки заради самих запитань;
- усі без винятку запитання рекрутера, у тому числі (a), (b), (c), (d), (e) і (f), не мають бути жодним чином навмисно спрямовані на отримання чи на спробу отримання рекрутером комерційної інформації щодо діяльності підприємства поточного та/або попереднього місця роботи будь-якого з претендентів;
- усі запитання претендентам за їхньою структурою можуть формуватися як у відкритому, так і в закритому типах, але потенційно прагнучи до заощадження загальних часових витрат на проведення співбесід із кандидатами, а також намагаючись отримати від претендентів найбільш конкретні відповіді, рекрутер має в доступних випадках [особливо при оголошенні запитань (b) стосовно визначення професійно-персональних характеристик претендентів та запитань (c) стосовно вивчення певних поточних особливостей професії або сегмента ринку] використовувати запитання закритого за структурою типу, що має передбачати для кандидатів можливість

надання ними спрощеної відповіді, наприклад, у вигляді вибору одного з двох, трьох або (у крайньому випадку) із чотирьох запропонованих у самому запитанні можливих варіантів відповідей. Для ілюстрації такого типу закритих запитань кандидатам можна запропонувати такі приклади запитань (b) і (c) відповідно: *«Чи ви у вашій професійній роботі досягаєте рівня «Level0» (вказується конкретне значення рівня професійних досягнень, яке найбільш притаманне для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців середнього рівня професійності), чи ви вже зараз можете досягати рівня «Level1» чи навіть рівня «Level2» (вказуються конкретні значення рівнів професійних досягнень, які найбільш характерні для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців вище від середнього й високого рівнів професійності)?»* або *«Чи з вашої точки зору у вашій професії основну увагу в перспективі слід приділити роботі з клієнтами групи «Client1» чи з клієнтами групи «Client2» або з клієнтами груп «Client3» та «Client4» (вказуються конкретні назви відповідних груп клієнтів)?».* Безумовно, перелік можливих запитань рекрутерів до претендентів може бути вельми великим, і, зрозуміло, кожен рекрутер вибирає їх індивідуально;

- запитання рекрутера мають виключити будь-які варіанти, що напряму чи опосередковано можуть принижувати гідність кандидатів або порушують їхні власні права, що захищені відповідними діючими національними законами або встановленими нормами міжнародного права — здебільшого до таких запитань **non grata** слід віднести ті, що пов'язані зі спробами уточнення в кандидатів їхньої національної або расової приналежності, сексуальної орієнтації, релігійних переконань, поточного стану здоров'я тощо.

Усі отримані відповіді кандидатів на всі поставлені запитання рекрутер має обов'язково занотувати в письмовому або електронному вигляді та зберегти у відповідному зручному для нього форматі для подальшого ретельного аналізу.

Зрозуміло, що в певних ситуаціях претендент на етапі (2-2) опитування не завжди зможе надати рекрутеру однозначну та повну відповідь на всі без винятку поставлені ним запитання — через різного роду можливі суб'єктивні та об'єктивні причини отримання рекрутером потрібної відповіді на окремі запитання буде потребувати додаткового часу кандидата на їхню підготовку. Рекрутер у таких ситуаціях має бути готовим на прохання кандидата надати йому такий додатковий час або безпосередньо в ході інтерв'ю (коли знаходження претендентом відповіді потребує незначної кількості часу, як правило, декілька хвилин — наприклад, з використанням телефону або інтернету), або вже після закінчення співбесіди (коли на

підготовку необхідної відповіді потрібно декілька годин або навіть днів — наприклад, на отримання важливих довідок чи потрібних рекомендацій тощо). У цьому випадку рекрутер і кандидат визначають крайній термін підготовки та передання претендентом необхідної відповіді на відповідне запитання рекрутера.

Отриманням (або перенесенням отримання) від претендента відповідей на всі поставлені йому запитання рекрутер завершує опитування (2-2) відповідного кандидата, а разом із ним повністю завершує проведення презентації (2) професійних характеристик претендента та переходить до підсумкової дискусійної частини (3) змістовного блоку проведення співбесіди.

Підсумкова дискусія (3) між кандидатами та рекрутером (або обмін думками між співрозмовниками стосовно привабливих і непривабливих для претендента характеристик запропонованої вакансії роботодавця та наявних переваг і певних недоліків для компанії — замовника персоналу в професійних характеристиках відповідного кандидата), як правило, полягає у (3-1) вільному висловлюванні кандидатами та рекрутером підсумків проведеного інтерв'ю з точки зору короткого аналізу розглянутої вакансії та стислого аналізу розглянутих професійно-персональних відомостей претендента.

Здебільшого стислий аналіз (3-1) розглянутої вакансії та характеристик кандидатів триває 3–5 хвилин, хоча в певних випадках може тривати й більше 7–10 хвилин. Зрозуміло, що після проведення презентації (1) вакантної посади роботодавця та презентації (2) професійних характеристик претендентів кожна зі сторін проведення інтерв'ю буде мати свою остаточну або попередню думку щодо взаємної або односторонньої, повної або часткової зацікавленості або незацікавленості в подальших взаємних комунікаціях стосовно запропонованої вакансії. Відразу підкреслимо, що сформовані претендентом або рекрутером думки (чи то за їхніми відчуттями, чи то за переконаннями, як попередні, чи як такі, що здаються остаточними) відразу після проведення зазначених презентацій (1) і (2) співбесіди можуть згодом бути як кандидатами, так і рекрутерами під час більш ретельного аналізу в більш зваженій обстановці після інтерв'ю переглянуті та змінені на протилежні. Навіть за наявності вкрай вагомих аргументів будь-якої зі сторін переговорів у подальшій зацікавленості чи незацікавленості в розгляді відповідної вакансії для кандидата чи кандидата для вакансії здебільшого залишається доцільним під час стислого аналізу (3-1) сторонам відмовитися від оголошення рішень (як попередніх, чи як таких, що здаються остаточними) щодо ступеня зацікавленості у вакансії з боку претен-

дента або ступеня зацікавленості рекрутера в кандидаті. Зрозуміло, що при цьому завдання рекрутера як модератора проведення співбесіди має полягати в утриманні себе та в допомозі в утриманні кандидата від оголошення зазначених рішень. Водночас рекрутер може висловити свої акцентовані думки та вислухати акцентовані думки претендентів щодо привабливих і непривабливих для претендента окремих характеристик запропонованої вакансії роботодавця та наявних переваг і певних недоліків для компанії — замовника персоналу в професійних характеристиках відповідного кандидата. Ці виказані акцентовані думки допоможуть звернути увагу кожній зі сторін у можливій доцільності подальших змін роботодавцем у відповідних вимогах та/або умовах стосовно пропонованої вакансії або змін претендентом у власних професійно-персональних характеристиках та/або очікуваннях. За підсумками проведення стислих аналізів (3-1) претендент має зрозуміти, які його власні характеристики або очікування в разі потреби та можливості мають бути ним змінені і в такий спосіб максимально наближені до вимог та умов роботодавця стосовно пропонованої вакансії, а рекрутер, у свою чергу, має розуміти, які характеристики вакансії, на думку кандидатів, мають бути змінені, щоб ця вакансія для кандидата стала однозначно привабливою в разі її попередньої непривабливості для цього кандидата (у разі потреби рекрутер має узагальнити всі висловлені акцептовані думки кандидатів для подальшого доведення їхнім відповідним представникам компанії — замовника персоналу для визначення доцільності їхнього врахування в майбутньому).

Після закінчення стислого аналізу (3-1) розглянутої вакансії та характеристик кандидатів, а відповідно після закінчення сторонами співбесіди підсумкової дискусії (3) рекрутер має ініціювати перехід до заключної частини (4) змістовного блоку проведення інтерв'ю.

Заключна частина (4) проведення співбесіди (або виказування вдячності за проведену зустріч, а також обмін думками щодо перспективи подальших комунікацій між кандидатами та рекрутером), як правило, полягає у (4-1) стислому обміні словами подяки за проведену співбесіду та у визначенні термінів наступних взаємин сторонами проведеного інтерв'ю.

Висловлювання взаємної вдячності та визначення порядку подальших взаємних комунікацій між рекрутером і претендентами (4-1) триває, як правило 2–3 хвилини, однак за певних обставин може тривати й більше 3–5 хвилин. Заключна частина (4), а відповідно її єдина складова (4-1) є завершальною частиною всієї співбесіди рекрутера з претендентами та має передбачати висловлювання рекрутером подяки кандидатам за увагу до запропонованої вакансії

роботодавця та за виділений на проведення інтерв'ю час, а також пропозиції про спосіб і терміни подальших взаємних комунікацій між рекрутером і кандидатами. Для ілюстрації наведемо приклад одного з можливих варіантів такого висловлювання: «*Пані/пан Name (вказується ім'я відповідного кандидата). Ми дісталися заключної частини нашої сьогоднішньої співбесіди. Дозвольте мені щиро подякувати вам за вашу увагу й напружену роботу під час нашої сьогоднішньої розмови. Усі ваші сьогоднішні запитання, які потребують з нашого боку додаткових відповідей, будуть уважно вивчені й після отримання відповідних уточнень від представників роботодавця оперативно вам доведені. Будемо вас також просити надати нам відповіді в найближчі N (вказується очікувана кількість) днів на поставлені нами сьогодні запитання, які відповідно до ваших прохань потребують вашого додаткового уточнення. Після отримання ваших зазначених уточнень ми ретельно проаналізуємо загальні результати нашого інтерв'ю, доведемо ці результати до уповноважених представників компанії — замовника персоналу та оголосимо вам рішення роботодавця стосовно перспективи наших подальших комунікацій стосовно запропонованої вакантної посади. Розраховуємо, що ми зможемо зв'язатися з вами, щоб проінформувати результати наших перемовин із роботодавцем у найближчі D (вказується прогнозована кількість) днів. Ще раз щиро дякуємо вам за продуктивну співбесіду. На все добре.*»

Зрозуміло, що варіанти наведеної ілюстрації заключної частини (4) проведення інтерв'ю можуть бути різноманітними, при цьому структурно залишаючись багато в чому однаковими, у тому числі однаковими в збереженні доброзичливого зорового контакту з кандидатами незалежно від рівнів фактичної успішності проведених із претендентами зустрічей.

Після промови рекрутера та промови у відповідь претендента заключна частина (4) проведення інтерв'ю вважається завершеною, після чого рекрутер і кандидат можуть залишати місце проведення співбесіди (за умови здійснення фактичної особистої зустрічі «face to face») або мають виходити зі зв'язку (за умови здійснення дистанційного інтерв'ю в режимі відеоспілкування, наприклад, по Skype, або в режимі виключно усної телефонної розмови).

Із завершенням заключної частини (4) проведення інтерв'ю слід уважати завершеним змістовний блок проведення зустрічі, а разом із ним повністю завершеним потрібно вважати і крок В3.2 безпосереднього проведення рекрутерами співбесід із претендентами. Далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової В3 вторинної фази В рекрутингу персоналу — кроку В3.3 проведення тесту-

вань та отримання рекомендацій на кандидатів.

- **Крок В3.3 проведення тестувань претендентів та отримання рекомендацій на кандидатів**. Під проведенням тестувань претендентів та отриманням на них рекомендацій слід розуміти дії рекрутерів з організації проведення та отримання результатів комплексу професійних, психологічних та інших тестувань кандидатів та з організації отримання в усній та/або письмовій формі рекомендацій на претендентів від осіб-рекомендодавців.

Вочевидь, що виконання кроку В3.3 проведення тестувань кандидатів та отримання на них рекомендацій умовно може бути поділене на дві такі частини, а саме:

- організацію проведення та отримання результатів професійних, психологічних та інших тестувань відповідних кандидатів;
- отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку В3.3 проведення тестувань претендентів та отримання рекомендацій на кандидатів.

При **організації проведення та отримання результатів професійних, психологічних та інших тестувань відповідних кандидатів** рекрутер має послідовно (1) однозначно визначити, у які терміни та які саме тестування за їхніми видами (професійні, психологічні тощо) та за їхнім змістом повинні бути проведені з відповідними кандидатами, (2) погодити можливість проведення визначених тестувань із безпосередніми виконавцями цих тестувань та з відповідними кандидатами, (3) призначити конкретний графік проведення всіх необхідних тестувань, (4) проконтролювати практичне проведення призначених тестувань відповідно до встановленого графіка та (5) в повному обсязі й у визначені терміни отримати результати проведених тестувань.

Стисло проаналізуємо наповнення кожної із п'яти виділених частин організації проведення та отримання результатів професійних, психологічних та інших тестувань відповідних кандидатів.

Визначення (1) рекрутером видів, змісту та термінів проведення тестувань кандидатів полягає в (1-1) безпосередній реалізації рекрутером вимог роботодавця, визначених у частині 4 загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціаліста заявки на пошук і підбір персоналу (див. п. 4.7, 4.8 та 4.9 табл. 11 — стосовно видів і змісту тестувань та п. 4.11 табл. 11 — стосовно відповідних крайніх термінів проведення й аналізу результатів тестувань).

При цьому підкреслимо особливу значущість тестувань у безпосередній процедурі рекрутингу персоналу. Одна зі значущих помилок роботодавців під час прийняття на роботу нових співробіт-

ників серед інших випадкових і систематичних помилок, які були систематизовані раніше (див. пп. 2.1.1), є так звана «тестова» помилка, що, як одна зі складових, разом із «вхідною», «рекомендаційною» помилками та помилкою «успішності», структурно входить до підгрупи систематичних «інформаційних» помилок, обумовлених неповнотою наданої (отриманої рекрутером) інформації про претендентів на відповідні вакантні посади компанії — замовника персоналу, що підсумково може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців. Звернемо увагу, що відповідальні за рекрутинг персоналу представники роботодавців далеко не завжди фіксують у відповідних пунктах заявки з пошуку та підбору персоналу (табл. 11) завдання рекрутеру на проведення професійних, психологічних або інших видів тестувань. Завдання рекрутера за відсутності таких завдань із боку роботодавця — звернути додаткову увагу відповідального представника компанії — замовника персоналу на важливість тестової перевірки кандидатів, тим самим спробувати не допустити виникнення «тестової» помилки під час здійснення процедури відбору персоналу. Відмовитися від професійного, психологічного та інших тестувань — означає не мати повної інформації про персонально-професійні, морально-психологічні та інші особливості претендентів. Помилкою є сподіватися на те, що рекрутеру або представнику роботодавця можна самостійно визначити, наприклад, професійні та поведінкові функції спеціалістів під час співбесід із ними. Не кожен гуру за фахом чи гуру в галузі психології (не кажучи вже про непрофесіоналів у спеціальності чи психології) зможе під час нетривалого інтерв'ю визначити професійні та поведінково-психологічні особливості кандидатів. Для цього існують відповідні системи тестів. Практика підбору персоналу неодноразово підтверджувала спроможність професійних та психологічних тестів передбачити фахові чи поведінкові характеристики нового співробітника в компанії-роботодавця.

Відразу підкреслимо, що за вимогою роботодавця проведення всіх або частини визначених у заявці на рекрутинг персоналу тестувань може бути здійснене як під час виконання поточного кроку В3.3 тестувань та отримання рекомендацій на кандидатів складової В3 вторинного відбору претендентів вторинної фази В рекрутингу персоналу, так і пізніше — під час реалізації кроку В4.1 складової В4 фінального відбору кандидатів фази В рекрутингу персоналу.

Зрозуміло, що при призначенні проведення відповідних тестувань під час виконання поточного кроку В3.3 дані тестування здебільшого за рішенням рекрутерів проводяться серед кандидатів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2-real}}$ (див. крок В3.2), по-перше, які фактично були присутні

на співбесідах із рекрутерами, по-друге, які за результатами проведення інтерв'ю висловили зацікавленість у запропонованій роботодавцем вакансії, а також, по-третє, які за оцінкою рекрутера потенційно можуть бути включені до фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів для їхнього подальшого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору нових співробітників. Вочевидь, що під час призначення всіх або частини визначених у заявці на рекрутинг персоналу тестувань на поточному кроці В3.3 зазначені тестування проводяться силами зовнішніх або внутрішніх рекрутерів (під час реалізації видів рекрутингу РЗР або РВР відповідно — див. п. 1.1) із залученням або без залучення відповідних внутрішніх або зовнішніх спеціалістів та/або агенцій, що спеціалізуються на проведенні відповідних видів тестувань.

У свою чергу, у разі призначення проведення всіх тестувань виключно тільки під час реалізації складової В4 фінального відбору серед $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів фази В рекрутингу персоналу (тобто силами виключно внутрішніх рекрутерів незалежно від реалізації видів рекрутингу РЗР або РВР) із залученням або без залучення відповідних внутрішніх або зовнішніх спеціалістів та/або агенцій, що спеціалізуються на проведенні відповідних видів тестувань, організація проведення та отримання результатів професійних, психологічних та інших тестувань відповідних кандидатів під час виконання поточного кроку В3.3 не здійснюється.

Зрозуміло, що практичним використанням будь-яких тестувань під час здійснення будь-якої зі складових В3 або В4 незалежно від реалізації виду рекрутингу РЗР або РВР рекрутер фактично буде використовувати одну з двох зазначених у п. 1.1 методик відбору співробітників: або методику ГТВС (методику 3 глибинного тестового відбору співробітників, якою не передбачається отримання рекомендацій на претендентів від відповідних осіб-рекомендодавців), або методику ОГВС (методику 4 об'єднаного глибинного відбору спеціалістів, включаючи разом із тестуванням рекомендаційний відбір кандидатів).

Визначивши види, зміст і терміни проведення тестувань, рекрутер переходить до наступної частини організації проведення та отримання результатів тестувань — до погодження можливості проведення тестувань з їхніми учасниками (виконавцями та кандидатами).

Погодження (2) можливості проведення визначених тестувань із безпосередніми виконавцями цих тестувань та з відповідними кандидатами має полягати в (2-1) перевірці можливостей про-

ведення тестувань, у (2-2) досягненні домовленостей із відповідними виконавцями тестувань та в (2-3) узгодженні проведення тестувань із відповідними претендентами.

Перевірка (2-1) можливостей проведення тестувань, як правило, передбачає перевірку рекрутером наявності відповідних методик тестувань, потрібного тестового обладнання, необхідних площ для виконання тестових завдань тощо, які мають бути в розпорядженні рекрутерів (у разі проведення тестування силами рекрутерів) або у відповідних внутрішніх або зовнішніх спеціалістів та/або агенцій (у разі їхнього залучення).

Досягнення (2-2) домовленостей із виконавцями тестувань зазвичай передбачає дії рекрутерів із погодження з відповідними виконавцями тестувань певного плану їхнього проведення, включаючи зміст тестувань, терміни їхніх виконань тощо, а також може, зокрема, передбачати укладання відповідних угод між роботодавцем або рекрутинговою компанією (під час реалізації виду рекрутингу РВР або РЗР відповідно) на проведення визначених тестувань у визначені терміни (у разі залучення для тестувань відповідних зовнішніх спеціалістів та/або агенцій).

Узгодження (2-3) проведення тестувань із відповідними претендентами передбачає отримання рекрутером від претендентів усної або письмової згоди на проведення з ними необхідних тестувань. Здебільшого таку згоду рекрутер отримує від претендентів заздалегідь [див. групу запитань f до претендентів під час їхнього опитування (2-2) на кроці В3.2], але під час виконання поточного кроку В3.3 рекрутер у певних випадках (наприклад, у разі певних змін у змісті тестувань) може звернутися до претендентів за підтвердженням ними раніше наданої згоди.

Погодивши з учасниками тестувань (виконавцями та претендентами) можливості їхнього проведення, рекрутер переходить до наступної частини організації проведення та отримання результатів тестувань — до призначення конкретного графіка виконання тестувань.

Призначення (3) рекрутером конкретного графіка проведення всіх необхідних тестувань має полягати в (3-1) підготовці та погодженні разом із кожним з учасників тестувань конкретного графіку їхнього проведення та в (3-2) доведенні погодженого графіка тестувань до всіх відповідних учасників.

Підготовлення та погодження (3-1) разом з учасниками конкретного графіка проведення тестувань, як правило, передбачає проведення рекрутером ітераційних консультацій із відповідними претендентами та виконавцями визначених тестувань стосовно графі-

ка їхнього проведення й на підставі досягнутих домовленостей визначення рекрутером такого фінального графіка тестувань, який буде максимально відповідати погодженим очікуванням кожного з його учасників.

Доведення (3-2) погодженого графіка тестувань до всіх відповідних учасників має полягати у своєчасному та підтверджуваному інформуванні зазначеного графіка виконавців тестувань і кандидатів, які мають пройти визначені тестування.

Довівши до всіх учасників тестувань фінальний погоджений графік їхнього проведення, рекрутер переходить до наступної частини організації проведення й отримання результатів тестувань — до контролю фактичного проведення призначених тестувань відповідно до встановленого графіка.

Контроль (4) фактичного проведення призначених тестувань відповідно до встановленого графіка, як правило, передбачає (4-1) своєчасне (напередодні) нагадування учасникам проведення тестувань про час, місце та їхню необхідну підготовленість до проведення тестувань та (4-2) отримання від учасників тестувань підтверджень про проходження визначених тестувань.

Своєчасне нагадування (4-1) учасникам проведення тестувань про час, місце та їхню необхідну підготовленість до проведення тестувань переважно має передбачати попереднє (за 1–2 робочих дні) інформування виконавців і кандидатів про терміни та всебічну підготовленість до запланованих тестувань, отримання від учасників тестувань підтверджень на дотримання заздалегідь погодженого графіка тестувань і в разі тимчасової неможливості одного з учасників у проведенні зазначених тестувань призначення рекрутером нового конкретного графіка проведення необхідних тестувань або скасування певних тестувань (у разі остаточної відмови певних претендентів від раніше запланованих і погоджених із ними тестувань).

Отримання (4-2) від учасників тестувань підтверджень про проходження визначених тестувань переважно має передбачати отримання від виконавців тестувань повідомлення про факт проведення запланованих тестувань із відповідними кандидатами згідно із встановленим графіком. У разі отримання інформації від виконавця тестувань про тимчасове непроведення визначених тестувань рекрутер призначає новий графік проведення необхідних тестувань або скасовує проведення певних тестувань (у разі остаточної відмови певних претендентів від раніше запланованих і погоджених із ними тестувань).

Отримавши від виконавців тестувань підтверджень про факт проведення призначених тестувань, рекрутер переходить до останньої частини організації проведення й отримання результатів тесту-

вань — до отримання в повному необхідному обсязі та у визначені терміни результатів проведених тестувань.

Отримання (5) в потрібному обсязі та у визначені терміни результатів проведених тестувань переважно передбачає (5-1) своєчасне прийняття рекрутером від виконавців проведених тестувань повної інформації про результати тестових оцінок персонально-професійних характеристик кандидатів.

Своєчасне прийняття (5-1) рекрутером повної інформації про результати зазначених тестових оцінок, як правило, охоплює отримання в установлені терміни звітів виконавців стосовно визначених ними під час проведених тестувань професійних, психологічних та інших характеристик оцінених претендентів.

Своєчасно отримавши в потрібному обсязі результати проведених тестувань відповідних кандидатів, рекрутер цим завершує виконання завдання з організації проведення та отримання результатів тестувань і далі переходить до виконання наступного завдання (другої частини поточного кроку В3.3) — до отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців.

Під час **отримання в повному обсязі відповідних професійно-персональних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців** рекрутер має послідовно (1) визначити перелік професійно-персональних характеристик кандидатів, які мають бути суб'єктивно оцінені особами-рекомендодавцями, (2) визначити формальний перелік вимог до осіб і безпосередній перелік осіб, рекомендації яких слід уважати найбільш ваговими (значущими) під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів, (3) визначити порядок, форму та терміни отримання від осіб-рекомендодавців характеристик на кандидатів і, врешті-решт, (4) безпосередньо отримати необхідні за змістом у необхідні терміни рекомендації на кандидатів від визначених осіб, що їх рекомендують.

Перед детальним аналізом кожної із чотирьох частин зазначеної послідовності отримання професійно-персональних рекомендацій підкреслимо особливу значущість рекомендаційних характеристик у безпосередній процедурі рекрутингу персоналу. Однією з найвагоміших помилок роботодавців під час прийняття на роботу нових співробітників серед інших випадкових та систематичних помилок, які були систематизовані раніше (див. пп. 2.1.1), є так звана «рекомендаційна» помилка, що, як одна зі складових, разом із «вхідною», «тестовою» помилками та помилкою «успішності», структурно входить до підгрупи систематичних «інформаційних» помилок, обумовлених неповнотою наданої (отриманої рекрутером) інформа-

ції про претендентів на відповідні вакантні посади компанії — замовника персоналу, що підсумково може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців. Критерієм істини, як відомо, є практика. Дізнатися про практичну діяльність здобувача до початку його роботи в новій компанії можна, зібравши відгуки (рекомендації) про нього з попередніх місць реалізації ним професійної діяльності. На жаль, відповідальні за рекрутинг персоналу представники роботодавців не завжди вимагають від претендентів таких рекомендацій і тому не завжди фіксують у заявці з пошуку та підбору персоналу (див. п. 4.10 табл. 11) завдання рекрутеру на отримання таких рекомендаційних відгуків. Завдання рекрутера, незважаючи на наявність або відсутність зазначеної вимоги з боку роботодавця, не допустити виникнення «рекомендаційної» помилки під час здійснення процедури відбору персоналу та обов'язково отримати професійно-персональні відгуки на кандидатів.

Докладніше проаналізуємо наповнення кожної з виділених раніше частин отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців.

Визначення (1) переліку професійно-персональних характеристик кандидатів, які мають бути суб'єктивно оцінені особами-рекомендодавцями, має полягати у (1-1) виділенні рекрутером серед усіх характеристик, які можуть бути вказані в рекомендаціях на претендентів, тих найважливіших характеристик, на які роботодавець вказав у відповідних пунктах заявки на пошук і підбір персоналу (див. табл. 11). Зрозуміло, що рекрутер не має право гарантовано розраховувати на отримання від осіб-рекомендодавців оцінок на всі без винятку характеристики кандидатів, що відмічені у відповідних заявках роботодавця — рекрутер має серед усього масиву заявочних характеристик роботодавця обрати ті, які або виділені роботодавцем як ключові рекомендаційні характеристики (див. п. 4.10 табл. 11), або в разі відсутності такого виділення мають бути названі як ключові, але за рішенням самого рекрутера.

Відразу підкреслимо, що формування переліку ключових рекомендаційних характеристик кожним роботодавцем, так само як і кожним рекрутером, відбуваються за індивідуальними правилами (підходами, порядками), які, зокрема, можуть залежати від ринкової спеціалізації компанії — замовника персоналу, внутрішніх традицій і принципів роботодавця/рекрутингової компанії, специфіки вакантної посади та т. ін. Водночас, незважаючи на всі можливі відмінності в зазначених підходах, основні принципи формування переліку професійно-персональних характеристик переважно мають ґрунтуватися на однаковій для всіх роботодавців і рекрутерів

обов'язковості досягнення під час відбору персоналу стрижневого завдання, яке, як було зазначено вище (див. п. 1.1), має визначатися в максимізації результативності діяльності роботодавця за рахунок потрібної ефективності (потрібного рівня кваліфікації Q) рекрутованих співробітників.

Вочевидь, що всі показники рівня кваліфікації кандидатів, у тому числі особистісні, професійні та додаткові характеристики (див. пп. 2.1.2), можуть бути умовно поділені на дві основні групи:

- групу характеристик, які можливо перевірити з використанням різного роду доступних рекрутеру об'єктивних засобів, наприклад, отриманням офіційних документів про освіту претендентів, отриманням конкретних зразків виконаної ними продукції, отриманням результатів виконання претендентами тестових випробовувань і т. ін. — таку групу умовно можна назвати групою характеристик із можливістю об'єктивної перевірки (підтвердження, контролю тощо) їхньої достовірності;
- групу характеристик, які неможливо перевірити з використанням жодних об'єктивних засобів контролю, що знаходяться в розпорядженні рекрутера — таку групу можна назвати групою характеристик із неможливістю об'єктивного контролю достовірності, яка у свою чергу може бути поділена на підгрупу характеристик із можливістю суб'єктивного підтвердження достовірності контрольованих характеристик та підгрупу характеристик із неможливістю ані об'єктивної, ані суб'єктивної перевірки їхньої достовірності.

Виходячи з наведеного, формування роботодавцем чи рекрутером переліку ключових рекомендаційних характеристик має базуватися на використанні саме підгрупи характеристик із можливістю суб'єктивного підтвердження їхньої достовірності, адже нераціонально запрошувати рекомендації на характеристики претендентів, що безпомилково можна визначити засобами об'єктивного контролю, так само як безглуздо запрошувати рекомендації на характеристики кандидатів, що, крім стверджень самого претендента, неможливо підтвердити до прийняття відповідного кандидата для роботи на відповідній вакантній посаді роботодавця.

З урахуванням наведеного, як один із багатьох можливих варіантів переліку ключових суб'єктивних рекомендаційних характеристик претендентів може бути запропонований наступний за структурою перелік ключових характеристик:

А. Особистісні рекомендаційні характеристики [характеристики із частини переліку $\mathbf{L}_{\mathbf{Q0p}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q}_{\mathbf{0p}}$ роботодавця до відповідних кандидатів (див. пп. 2.1.2)], у тому числі певні морально-етичні характеристики претендентів, зокрема, за підтвердже-

но поміченими певними пагубними вчинками або звичками (негідним поводженням у стосунках із представниками іншої статі, раси або віросповідання, зловживанням службовим становищем, наркотичною залежністю, зловживанням алкоголем і т. ін.) тощо.

B. Професійні рекомендаційні характеристики [характеристики із частини переліку $\mathbf{L_{Q0s}}$ професійних вимог $\mathbf{Q_{0s}}$ роботодавця до відповідних кандидатів (див. пп. 2.1.2)], у тому числі певні характеристики щодо професійного досвіду (зокрема, за рівнем відповідальності виконання необхідних професійних функцій і завдань, за успішністю вирішення визначеної складності проблем і завдань, за рівнем професійних досягнень тощо), щодо кар'єрних показників (у тому числі за рівнем попередньої підлеглості, за кількістю підлеглих співробітників і підрозділів тощо), стосовно морально-психологічних показників (наприклад, наявність очікуваних і підтверджених певних психологічних якостей і здібностей, у тому числі за націленістю до колективної або індивідуальної праці, за схильністю до певного стилю управління, за перевагою певних внутрішніх мотиваційних характеристик, за стриманістю або наполегливістю, за дисциплінованістю, за вмінням будувати стосунки з колегами, підлеглими та керівництвом тощо) та т. ін.

C. Додаткові рекомендаційні характеристики [характеристики із частини переліку $\mathbf{L_{Q0a}}$ особистісних вимог $\mathbf{Q_{0a}}$ роботодавця до відповідних кандидатів (див. пп. 2.1.2)], у тому числі за досвідом попереднього отримання певної за формою нарахування грошової винагороди, за рівнем попередньої матеріальної відповідальності тощо.

Зрозуміло, що кожний роботодавець або рекрутер, здійснюючи формування власного варіанта переліку ключових суб'єктивних рекомендаційних характеристик, як правило, обирає досить обмежену кількість зі всіх наведених особистісних, професійних та додаткових рекомендаційних характеристик. При цьому загальна кількість остаточно обраних ключових характеристик претендентів, яка рекрутером планується бути винесена для подальшого їхнього оцінювання особами-рекомендодавцями, здебільшого не перевищує 5–7 характеристик. При цьому до складу остаточно обраних рекомендаційних характеристик роботодавець або рекрутер у переважній більшості випадків обов'язково має включити рекомендаційну характеристику стосовно рівня попередньої професійної успішності кандидатів. Ураховуючи зазначену раніше (див. крок B3.2) «аксіому збереження успішності», включення зазначеного показника успішності претендентів до переліку остаточно обраних ключових рекомендаційних характеристик є вкрай важливою передумовою отри-

мання результативних рекомендацій на кандидатів, які дають можливість відносно точно прогнозувати результативність діяльності кандидатів на запропонованих їм вакантних посадах.

Визначивши остаточний перелік професійно-персональних характеристик кандидатів, які мають бути суб'єктивно оцінені особами-рекомендувачами, рекрутер переходить до наступної частини отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців — до визначення формального переліку вимог до осіб і безпосереднього переліку осіб, рекомендації яких слід уважати найбільш вагомими (значущими) під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів.

Визначення (2) формального переліку вимог до осіб і безпосереднього переліку осіб, рекомендації яких слід уважати найбільш вагомими (значущими) під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів має полягати у (2-1) виділенні рекрутером тих відмінностей, що повинні бути притаманні рекомендувачам, які фактично можуть найбільш глибоко, повно й точно надати оцінку відповідних кандидатів згідно з визначеними вище остаточно обраними ключовими рекомендаційними характеристиками та в (2-2) безпосередньому формуванні остаточного списку осіб-рекомендувачів для кожного окремого претендента.

Виділення (2-1) рекрутером відмінностей, що повинні бути притаманні відповідним рекомендувачам, має базуватися на глибокому усвідомленні змісту остаточно сформованих ключових характеристик.

Як правило, до переліку основних вимог до осіб, які обираються рекрутером як рекомендувачі, мають бути віднесені такі вимоги:

- рекомендувачі обов'язково повинні мати достатній, як правило, не менше 3–9 місяців (на рішення роботодавця або рекрутера) за останні 3–7 років (на рішення роботодавця або рекрутера) досвід спільної професійної діяльності з відповідними претендентами;
- рекомендувачі не мають бути зацікавлені в наданні заздалегідь неправильної (позитивної чи негативної) інформації про відповідних кандидатів, а тому не повинні мати родинних чи інших близьких стосунків із претендентами, так само як не повинні мати заздалегідь упередженого позитивного чи негативного ставлення до відповідних кандидатів;
- рекомендувачі мають бути однозначно ідентифіковані за їхніми посадами та місцями їхньої поточної роботи — рекрутер має виключити можливість використання кандидатом як рекомендувач

будь-яких підставних осіб;

- рекомендувачі повинні мати відомі рекрутерам точні контактні дані (номери телефонів або адреси електронної пошти, або акаунти відповідних соціальних мереж), рекрутер повинен мати можливість безпосереднього контакту з рекомендувачами й тим самим виключити можливість підтасування претендентами відповідних рекомендацій;
- рекомендувачі повинні бути заздалегідь напряму проінформовані кандидатами стосовно прохання про надання ними відповідних рекомендацій на претендентів та/або кандидати повинні дати рекрутерам добровільну згоду на самостійне пряме звернення рекрутерів до відповідних рекомендувачів із проханням про надання ними письмових або усних рекомендацій на відповідних претендентів;
- інші додаткові вимоги.

Безумовно, що зазначені основні вимоги до рекомендувачів слід розглядати виключно як один із базових варіантів вимог, який може доповнюватися та/або змінюватися роботодавцем/рекрутером на їхній власний розсуд. Незмінною має залишатися тільки обов'язковість у самому визначенні переліку основних вимог до осіб, рекомендації яких слід уважати необхідними під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів

Безпосереднє формування (2-2) рекрутером остаточного списку рекомендувачів для кожного окремого претендента має базуватися на усвідомленні рекрутером уже сформованих основних вимог до осіб-рекомендувачів та охоплювати формування переліку всіх категорій осіб, які потенційно можуть дати кваліфіковану оцінку відповідним претендентам за відповідними ключовими показниками.

Безпосереднє формування остаточного списку осіб-рекомендувачів повинне здійснюватися в повній відповідності із переліком потенційних категорій рекомендувачів, до якого здебільшого мають бути зараховані такі категорії:

- безпосередні керівники кандидатів за їхніми поточними або попередніми місцями праці;
- колеги-співробітники претендентів за їхніми поточними або попередніми місцями роботи;
- представники відповідних компаній, установ, організацій тощо, які, не будучи безпосередніми колегами-співробітниками кандидатів, мали безпосередній достатній досвід професійної співпраці з ними, наприклад, як споживачі товарів/або послуг, що просувалися кандидатами за їхніми поточними чи попередніми місцями праці, або як контролюючі особи (зокрема, податкові, митні та інші) тих сфер діяльності, відповідальними за які за їхніми поточни-

ми чи попередніми місцями роботи є чи були відповідні претенденти та т. ін.;

- інші особи-рекомендувачі.

Звернемо увагу, що до переліку потенційних категорій осіб-рекомендувачів, як правило, не включають спеціалістів, які знаходяться або знаходилися в безпосередньому підпорядкуванні претендентів за поточними або попередніми місцями роботи останніх — підлеглі не можуть кваліфіковано оцінити успішність виконання професійних обов'язків своїх керівників.

Без сумніву, отримати відкриті рекомендації про кандидатів з їхніх поточних місць роботи не завжди можливо через різні причини. Зокрема, кандидати, як правило, не ризикують до влаштування в нову компанію оголошувати своєму діючому керівництву про намір змінити місце роботи, а отже, не зможуть ні отримати необхідних рекомендацій, ні дати право рекрутерам на отримання таких рекомендацій.

Безумовно, вищенаведений перелік потенційних категорій рекомендувачів також варто розглядати виключно як один із базових варіантів переліку, який може доповнюватися та/або змінюватися роботодавцем/рекрутером відповідно до їхньої власної думки. Як і раніше, незмінною має залишатися тільки обов'язковість у самому формуванні переліку потенційних категорій осіб-рекомендувачів, які можуть надати обґрунтовані рекомендації щодо остаточно сформованих ключових характеристик фахівців, що проходять відбір.

Відповідно до сформованого переліку потенційних категорій рекомендувачів та з урахуванням визначеного раніше переліку вимог до осіб-рекомендувачів рекрутер формує остаточний поіменний (обов'язково, як зазначалося вище, погоджений із відповідними кандидатами) список, який, як правило, має містити не менше 3–5 осіб-рекомендувачів, хоча в певних ситуаціях (для певних категорій розшукуваних спеціалістів на певних сегментах ринку) такий список може досягати більше 5–7 спеціалістів, які потенційно можуть надати рекомендації на відповідних кандидатів. Зрозуміло, що списки рекомендувачів готуються рекрутерами під кожного претендента окремо.

Сформувавши для кожного з кандидатів остаточні поіменні списки рекомендувачів, які відповідають визначеним до них вимогам, рекрутер переходить до наступної частини отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на претендентів від відповідних осіб-рекомендодавців — до визначення порядку, форми та термінів отримання від осіб-рекомендодавців характеристик

на відповідних кандидатів.

Визначення (3) порядку, форми та термінів отримання від осіб-рекомендодавців характеристик на відповідних кандидатів має полягати в послідовному (3-1) визначенні рекрутером порядку його взаємодії з особами-рекомендувачами, у (3-2) визначенні форми надання цими особами рекомендацій на кандидатів та у (3-3) визначенні максимально прийнятних для сторін термінів підготовки рекомендувачами відповідних характеристик на претендентів.

Визначення (3-1) рекрутером порядку його взаємодії з рекомендодавцями, як правило, передбачає обрання рекрутером найбільш прийнятних підходів в організації його комунікацій з особами-рекомендодавцями серед загальної сукупності можливих підходів, до яких, зокрема, можна віднести такі:

- прямі комунікації рекрутера з рекомендодавцями;
- комунікації рекрутера з рекомендодавцями через відповідного претендента;
- комунікації рекрутера з особами-рекомендодавцями через іншого посередника (не претендента).

Обираючи один або одразу декілька із зазначених підходів, рекрутер у першу чергу має прагнути отримати від рекомендодавців максимально повне й точне освітлення раніше визначених рекрутером остаточно обраних ключових рекомендаційних характеристик претендентів. Як правило, максимально результативним із точки зору такого освітлення (ураховуючи можливість оперативного уточнення рекрутером у рекомендодавців усіх необхідних деталей тих чи інших ключових характеристик кандидатів) варто розглядати саме прямі, тобто без посередників, комунікації рекрутера з рекомендодавцями. Комунікації з рекомендодавцями через посередників (чи то претенденти, чи то інші особи — не кандидати) рекрутеру слід обирати виключно в разі неможливості встановлення прямих комунікацій із рекомендодавцями. Звернемо увагу, що навіть у разі отримання рекрутером від кандидатів відповідних письмових характеристик (рекомендаційних листів тощо), заздалегідь підготовлених рекомендодавцями (можливість отримання таких рекомендацій, зокрема, передбачено під час презентації професійних характеристик кандидата, що було детально проаналізовано раніше — див. крок В3.2 безпосереднього проведення співбесід із кандидатами), рекрутер має завжди прагнути залишити за собою право на отримання прямих комунікацій із відповідними рекомендодавцями для уточнення вже наданих ними письмових рекомендацій на відповідних претендентів. Рекрутер має завжди пам'ятати, що письмові рекомендації на кандидатів, що передані рекрутеру самими претендентами, можуть далеко не завжди містити повну інформацію про

всебічні характеристики рекомендованої особи. Такі рекомендації здебільшого можуть бути схожі на рекламні листи на кандидатів, у яких рекомендодавці описують виключно позитивні здібності й результати діяльності претендентів. Здебільшого рекомендаційні листи на спеціаліста не містять (та й не можуть містити) оцінки тих остаточно обраних рекрутером ключових рекомендаційних характеристик претендентів, які є вкрай потрібними для якісного відбору необхідних роботодавцям нових співробітників — рекомендодавці, як правило, навіть не здогадуються про існування та зміст виділених роботодавцем/рекрутером ключових рекомендаційних характеристик кандидатів, адже рекомендодавці, як правило, не є рекрутерами (за зрозумілих винятків із зазначеного правила) і тому не знають усі тонкощі технології рекрутингу персоналу. Якщо навіть спробувати уявити собі досконалий рекомендаційний лист на кандидата, який рекомендодавцем всебічно й точно відображає всі професійно-персональні характеристики рекомендованого фахівця, то здебільшого такі рекомендаційні листи будуть містити не тільки привабливі позитивні якості претендентів, але й в певному розумінні непривабливі негативні професійні риси чи характеристики, які потребують зусиль кандидата на їхнє покращення, — всі ми як фахівці маємо й завжди будемо мати професійно-персональні характеристики, що потребуватимуть вдосконалення, межі якого, як відомо, не існує. Але рекомендаційні листи з одночасно позитивними та негативними характеристиками зі зрозумілих причин можуть не подобатися відповідним кандидатам (кому ж подобається антиреклама?), тому, як наслідок, такі досконалі позитивно-негативні рекомендації, найімовірніше, не будуть передаватися претендентом рекрутеру. Така потенційно можлива реакція кандидатів на негативні оцінки стосовно їхніх характеристик з боку рекомендодавців є цілком закономірним проявом аксіоми «зворотно пропорційного прагнення фахівців завжди виглядати краще, ніж є насправді» (аксіома 3), яка без перебільшення є одним із базисних аксіоматичних стверджень рекрутингу персоналу. Зміст аксіоми 3 фактично відображає сутність традиційної поведінки переважної більшості спеціалістів прагнути мати вигляд тим більш професійно досконалого (майже без негативних характеристик) фахівця, чим менше в реальності є рівень професійності такого спеціаліста. Як не парадоксально, але на практиці фахівець більш високого професійного рівня, як правило, більш критично ставиться до своїх професійних здібностей і, навпаки, низькопрофесійний спеціаліст здебільшого переоцінює свої фактичні професійні характеристики. Усвідомлення сутності аксіоми 3 має також переконливо змушувати рекрутера серед усіх

вищезазначених підходів віддавати безперечну перевагу встановленню прямих комунікацій із рекомендодавцями претендентів.

Визначення (3-2) форми надання рекомендодавцями відповідних характеристик на кандидатів здебільшого передбачає обрання рекрутером найбільш прийнятних варіантів отримання рекомендацій, до яких у першу чергу слід віднести такі:

- отримання рекомендацій на кандидатів у письмовому вигляді;
- отримання рекомендаційних характеристик на претендентів в усній формі;
- отримання рекомендацій у візуальному вигляді.

Відразу зазначимо, що отримання рекомендацій у візуальному вигляді на практиці або не використовується, або використовується вкрай рідко.

Обираючи один (письмовий чи усний) або одразу 2 (і письмовий, і усний) варіанти отримання рекомендаційних оцінок на кандидатів, рекрутер, перш за все, має прагнути до отримання від рекомендодавців максимально повного й точного освітлення раніше обраних рекрутером ключових рекомендаційних характеристик на кандидатів. При цьому звернемо увагу, що здебільшого оцінка професійно-персональних характеристик претендентів у письмовому вигляді носить більш офіційний та узагальнюючий (але не завжди повний і прикладний) характер. У свою чергу, аналіз професійно-персональних здібностей кандидатів, наданий рекомендодавцями в усній формі, здебільшого, будучи більш деталізованим і багатогранним, одночасно доводиться рекрутеру рекомендодавцями на принципах збереження конфіденційності цього аналізу для відповідних претендентів і тому, як правило, не може бути рекомендодавцями офіційно підтвердженим.

З урахуванням зазначеного, достатньо раціональним на практиці слід уважати послідовне отримання рекрутером від рекомендодавців (напряму або через кандидатів) письмових рекомендацій на претендентів із подальшим отриманням рекрутером від цих же рекомендодавців усних (доповнених, уточнених та конфіденційних) рекомендаційних характеристик на відповідних кандидатів.

Визначення (3-3) максимально прийнятних для сторін термінів підготовки рекомендодавцями відповідних характеристик на претендентів, як правило, має передбачати встановлення крайніх строків отримання рекрутерами від рекомендодавців повних і точних оцінок професійно-персональних здібностей відповідних кандидатів відповідно до раніше визначених рекрутерами порядків його взаємодії з рекомендодавцями та форм надання ними відповідних характеристик на претендентів.

Зрозуміло, що встановлення рекрутерами крайніх строків отримання рекомендацій найбільш тісно пов'язане із призначеними термінами здійснення рекрутингу нових співробітників для роботодавця, що, у свою чергу, безпосередньо залежить від визначених у заявці на пошук і підбір персоналу датами виходу спеціаліста на роботу до компанії — замовника персоналу (див. п. 4.11 табл. 11). Здебільшого рекрутер прагне максимально скоротити терміни отримання необхідних характеристик на рекомендованих спеціалістів до 1–3 днів, хоча в певних випадках цей термін може бути відчутно збільшеним, наприклад, у зв'язку зі значною зайнятістю рекомендодавців, їхньою тимчасовою відсутністю тощо.

Визначивши порядок взаємодії з рекомендодавцями та форми надання ними відповідних характеристик на претендентів, а також установивши допустимі терміни підготовки рекомендодавцями потрібних професійно-персональних характеристик, рекрутер переходить до заключної частини отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на претендентів від відповідних осіб-рекомендодавців — до безпосереднього отримання необхідних за змістом у необхідні терміни рекомендацій на кандидатів від визначених осіб-рекомендодавців.

Безпосереднє отримання (4) необхідних за змістом у необхідні терміни рекомендацій на кандидатів від визначених осіб-рекомендодавців має полягати в послідовному (4-1) отриманні рекрутером від претендентів або від інших осіб усіх письмових рекомендаційних характеристик на кандидатів та далі в (4-2) отриманні рекрутером персонально-професійних характеристик на кандидатів в усній та/або письмовій формі безпосередньо від усіх визначених рекомендодавців.

Отримання (4-1) рекрутером від претендентів або від інших осіб усіх письмових рекомендаційних характеристик на кандидатів здебільшого передбачає збирання рекрутером усіх рекомендацій на кандидатів, які вже знаходяться в розпорядженні самих претендентів під час безпосереднього проведення співбесід із претендентами (див. крок В3.2) або які на прохання кандидатів у стислі терміни (як правило, не більше 2–5 робочих днів) після проведення зазначених співбесід можуть бути підготовлені рекомендодавцями та передані рекрутеру через самого кандидата чи через інших осіб (наприклад, через секретаря або помічника рекомендодавця). Одними з основних характерних особливостей усіх отриманих рекрутером зазначених письмових рекомендаційних характеристик є те, що всі вони (a) переважно підготовлені рекомендодавцями на особисті прохання кандидатів та (b) здебільшого знайомі претендентам за їхнім зміс-

том.

Отримання (4-2) рекрутером професійно-персональних характеристик на кандидатів в усній та/або письмовій формах безпосередньо від рекомендодавців, як правило, передбачає організацію рекрутером його прямих комунікацій із рекомендодавцями (відповідно сформованих вище на поточному кроці B3.3 для кожного претендента остаточних поіменних списків осіб-рекомендодавців), під час та/або в стислі терміни (як правило, не більше 2–5 робочих днів) після яких рекрутер повинен мати повну й точну оцінку професійно-персональних здібностей відповідних кандидатів відповідно до раніше визначеного на поточному кроці B3.3 переліку ключових рекомендаційних характеристик претендентів. Основними відмінними особливостями всіх отриманих рекрутером зазначених рекомендаційних характеристик є те, що всі вони (a) отримані від рекомендодавців безпосередньо на особисті прохання рекрутерів (але з попереднього погодження відповідних кандидатів на їхнє отримання), (b) здебільшого за їхнім змістом незнайомі претендентам та (c) переважно отримуються в усній формі під час безпосередніх комунікацій рекрутера з рекомендодавцями й рідше — у письмовому вигляді у вказані вище стислі терміни після завершення зазначених безпосередніх комунікацій.

Ще раз підкреслимо, що згідно з раніше виконаними на поточному кроці B3.3 діями рекрутер перед отриманням (4-2) характеристик на претендентів напряму від рекомендодавців уже повинен мати у своєму розпорядженні всі наступні елементи як обов'язкові передумови виконання дії (4-2), а саме:

- поіменні списки відповідних рекомендодавців, включно з їхніми персональними даними, у тому числі назви посад та місць поточної роботи, номери телефонів або адреси електронної пошти, або акаунти відповідних соціальних мереж;
- факти погодження з претендентами або щонайменше факти інформування кандидатів щодо наміру рекрутера звернутися до відповідних рекомендодавців стосовно отримання від них необхідних рекомендаційних характеристик на претендентів;
- перелік обраних ключових рекомендаційних характеристик, які дають можливість відносно точно прогнозувати результативність діяльності кандидатів на запропонованих їм вакантних посадах.

Маючи всі зазначені елементи, рекрутер може безперешкодно вийти на прямі комунікації з відповідними рекомендодавцями. При цьому на підставі визначеного раніше обґрунтування рекрутер має віддавати перевагу в комунікації з рекомендодавцями спілкуванню в усній формі й тільки в разі неможливості усного спілкування, рек-

рутер може використовувати за комунікацію листування.

Зрозуміло, що усні звернення до рекомендодавців бажано здійснювати за заздалегідь продуманим рекрутером умовним чи фактичним макетом такого звернення. Незважаючи на всю різноманітність можливих макетів звернень рекрутера до рекомендодавця, кожне із цих звернень незалежно від статусу рекомендодавців та від особливостей тієї чи іншої вакантної посади здебільшого може бути умовно поділене на три основні структурні частини, а саме: частину (I) щодо відрекомендування рекрутера, рекрутингової компанії, компанії роботодавця та вакантної посади, частину (II) щодо стислого опису основних обов'язків претендентів та вимог до кандидатів на вакантну посаду, а також частину (III) щодо формування запитань стосовно визначення рекомендодавцями професійно-персональних оцінок відповідним претендентам. При цьому відразу звернемо особливу увагу на те, що зазначені запитання до рекомендодавців переважно мають бути сформовані у вигляді запитань закритого типу, що, як уже зазначалося раніше, повинні передбачати для респондентів можливість надання ними спрощених відповідей, наприклад, у вигляді вибору одного з двох, трьох або (у крайньому випадку) із чотирьох запропонованих у самому рекомендаційному запитанні можливих варіантів відповідей.

Як один із можливих варіантів макету звернень рекрутерів до рекомендодавців наведемо такий варіант (шаблон)) – дивись нижче макет 5.

Безперечно, що наведений нижче зразок макету 5 звернення рекрутера до рекомендодавців щодо отримання професійно-персональних оцінок на відповідних претендентів слід розглядати виключно як приклад. Кожний макет такого звернення рекрутера до осіб-рекомендодавців завжди має залишатися індивідуальним за змістом як для кожного окремого рекрутера, так і для кожної окремої вакантної посади, на яку здійснюється пошук і підбір спеціалістів.

Отримані рекрутером від рекомендодавців професійно-персональні оцінки на кожного з претендентів згідно з переліком обраних ключових рекомендаційних характеристик мають бути повно й безпомилково занотовані для подальшого ретельного аналізу.

Із завершенням заключної частини (4) безпосереднього отримання необхідних за змістом у необхідні терміни рекомендаційних оцінок слід уважати завершеним завдання з отримання в повному обсязі від визначених рекомендодавців відповідних професійно-персональних рекомендацій на кандидатів, а разом із цим завданням повністю завершеним потрібно вважати і крок В3.3 проведення тестувань претендентів й отримання на них рекомендацій.

Макет 5

Макет звернення рекрутера до рекомендодавців щодо отримання професійно-персональних оцінок на відповідних претендентів

I.

Відрекомендування рекрутера, рекрутингового агентства та компанії роботодавця *(назва компанії роботодавця здебільшого вказується в разі пошуку персоналу силами внутрішніх рекрутерів і не вказується у випадку рекрутингу спеціалістів силами зовнішніх рекрутерів*),* ***яка є авторитетною в галузі Market-1*** *(назва галузі діяльності підприємства Company-1)* ***і яка шукає нового співробітника на заміщення вакантної посади Manager-1.***

** У разі пошуку персоналу силами зовнішніх рекрутерів наведений шаблон оголошення має містити інформацію про те, що рекрутинг персоналу на вакантну позицію здійснюється рекрутинговою компанією* ***Recruitment-1*** *(назва рекрутингової агенції) за дорученням підприємства роботодавця.*

Один із можливих прикладів частини I звернення може мати такий зміст: *«Добрий день. Мене звати Serge Grey. Я представляю рекрутингове агентство «Promotion». Наразі ми працюємо за завданням високоавторитетної міжнародної страхової компанії з пошуку керівника департаменту по роботі з ключовими клієнтами». На сьогодні на цю посаду ми розглядаємо як кандидата знайомого/знайому вам пана/пані Name (вказується ім'я та прізвище претендента/претендентки), який/яка напередодні дав/дала нам згоду звернутися до вас за отриманням на нього/неї відповідної професійно-персональної рекомендації. Ми щиро розраховуємо на отримання** від вас у досить стислій формі такої усної рекомендації.*

*** У разі отримання від рекомендувача згоди на надання відповідної рекомендації на рекомендованого кандидата рекрутер переходить до виконання другої частини звернення до рекомендодавців.*

II.

Стислий опис основних обов'язків Manager-1 будуть містити *[далі вказується перелік і стислий опис основних скорочених* $\mathbf{f_{sa}}$ *(як правило,* $\mathbf{f_{sa}} = 1 \div 2$*) запланованих обов'язків за вакантною посадою]:*

- ✓ ***стислий опис обов'язку 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис обов'язку*** $\mathbf{f_{sa}}$***.***

Стислий опис основних очікуваних вимог до кандидатів *[далі вказується перелік і стислий опис основних скорочених* $\mathbf{q_{sa}}$ *(як правило,* $\mathbf{q_{sa}} = 1 \div 2$*) вимог до кандидатів]:*

- ✓ ***стислий опис вимоги 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис вимоги*** $\mathbf{q_{sa}}$***.***

Один із можливих прикладів частини II звернення може мати такий зміст: *«Компанія — замовник персоналу розраховує знайти керівника департаменту, який за 2–3 місяці зможе з нуля створити департамент по роботі з ключовими клієнтами, який через 9–12 місяців зможе забезпечити обсяги середньомісячних надходжень страхових платежів від ключових клієнтів у середньомісячному розрахунку близько одного мільйона доларів».*

III.
Формування запитань щодо визначення рекомендодавцями професійно-персональних оцінок відповідним претендентам згідно з переліком обраних ключових рекомендаційних характеристик *[далі вказується перелік і стислий опис зазначених* $\boldsymbol{k_{kr}}$ *(як правило,* $\boldsymbol{k_{kr}} = 3 \div 7$*) характеристик]:*

- ✓ ***стислий опис ключової рекомендаційної характеристики 1;***
- ✓ ***…***
- ✓ ***стислий опис ключової рекомендаційної характеристики*** $\boldsymbol{k_{kr}}$***.***

Один із можливих прикладів рекомендаційного запитання частини III звернення може мати такий зміст: *«Як ви оцінюєте, чи пан/пані Name (вказується ім'я та прізвище кандидата) в його/її професійній діяльності у відповідній поточній/попередній галузі досягав(ла) рівня «Level-k0» (вказується конкретне значення рівня професійної характеристики, яке найбільш притаманне для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців середнього рівня професійності), чи кандидат досягав рівня «Level-k1» або навіть рівня «Level-k2» (вказуються конкретні значення рівнів професійних досягнень, які найбільш притаманні для відповідного сегмента ринку та посадових категорій для фахівців вище від середнього та високого рівнів професійності)?».*

Далі перейдемо до розгляду завершального кроку складової В3 вторинної фази В рекрутингу персоналу — кроку В3.4 аналізу сукупності професійно-персональних відомостей кандидатів, формування скороченого списку претендентів і його обґрунтованого представлення відповідальним менеджерам роботодавця.

- **Крок В3.4 аналізу сукупності професійно-персональних відомостей кандидатів, формування скороченого списку претендентів і його обґрунтованого представлення відповідальним менеджерам роботодавця.** Під аналізом сукупності професійно-персональних даних претендентів, формуванням та обґрунтованим представленням списку «short list» фахівців будемо розуміти дії рекрутерів із ретельного вивчення ними сукупності анкетних даних на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів із визначеного «long list» списку відібраних під час виконання складової В2 для проведення співбесід кандидатів, з аналізу підсумків проведення з ними на кроці В3.2 особистих інтерв'ю, з аналізу отриманих на кроці В3.3 відповідних рекомендаційних характеристик та результатів тестувань кандидатів (професійних, психологічних тощо) та з визначення на підставі зазначених вивчень та аналізів відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідному рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$ для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах $\mathbf{W}$ у складі колективу роботодавця й тим самим формування фінального списку («short list» — скороченого списку) $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів, які мають бути обґрунтовано рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам компанії — замовника персоналу, для фінального відбору

персоналу (див. складову B4).

Вочевидь, що виконання кроку B3.4 аналізу сукупності професійно-персональних відомостей (ППВ) кандидатів і формування скороченого списку претендентів умовно може бути поділене на дві такі частини, а саме:

- ретельна ревізія всієї сукупності отриманих професійно-персональних даних: анкетних даних, підсумків проведення особистих інтерв'ю, професійних рекомендацій, результатів професійних і психологічних тестувань та інших наявних у розпорядженні рекрутера професійно-персональних відомостей кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів;
- формування фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів для їх подальшого обґрунтованого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору нових співробітників.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку B3.4 аналізу сукупності ППВ кандидатів і формування списку «short list» претендентів.

Під час **ретельної ревізії всієї сукупності отриманих професійно-персональних даних претендентів** рекрутер має в першу чергу усвідомити важливість уважного порівняльного аналізу висунутих вимог до фахівців фактичним показникам якостей відповідних розшукуваних спеціалістів.

Під час безпосереднього виконання завдання з ревізії всієї сукупності отриманих професійно-персональних відомостей кандидатів рекрутер має послідовно (1) звести до єдиної порівняльної таблиці всі без винятку отримані під час попередніх кроків пошуку та відбору персоналу відомості про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів із визначеного списку «long list», а також (2) переконатися в достатності всіх зведених даних до єдиної порівняльної таблиці для подальшого прийняття рішення щодо формування фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів.

Стисло розглянемо наповнення кожної з виділених частин ретельної ревізії всієї сукупності отриманих професійно-персональних даних претендентів.

Зведення (1) до єдиної порівняльної таблиці всіх без винятку отриманих під час попередніх кроків пошуку та відбору персоналу відомостей про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів із визначеного списку «long list» має полягати в (1-1) безпосередньому занесенні до відповідних граф зазначеної таблиці інформації про претендентів за результатами первинних комунікацій із ними, за змістом отриманих резюме й анкет, за підсумками проведених особистих інтерв'ю з

кандидатами, за результатами отриманих на них рекомендаційних характеристик, за результатами відповідних тестувань претендентів тощо.

Занесення (1-1) рекрутером професійно-персональних, психологічно-поведінкових та інших отриманих про кожного з $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B2}}$ кандидатів відомостей відбувається шляхом заповнення до відповідних стовпчиків порівняльної таблиці, один із прикладів якої був розглянутий раніше під час вивчення методик відбору персоналу (див. п. 2.1.7 — технологічна сутність складової А7, табл. 4, стовпчики 3, 4, … I+2, де $\mathbf{I=K_{recruit}^{QW-B2}}$). Одночасно до зазначеної таблиці (стовпчик 2 табл. 4) рекрутером мають бути занесені відповідні показники висунутих роботодавцями до відповідних претендентів вимог. Зрозуміло, що всі дані (як висунуті вимоги до кандидатів, так і отримані відомості про кандидатів) мають бути занесені до порівняльної таблиці в повному обсязі та без помилок.

Переконання (2) рекрутера в достатності всіх зведених даних до єдиної порівняльної таблиці для подальшого прийняття рішення щодо формування фінального списку $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B3}}$ спеціалістів має полягати в (2-1) уважній перевірці рекрутером наявності (достатності) у порівняльній таблиці для кожного з **I** кандидатів усіх визначених за ними даних стосовно наведеного переліку вимог і показників якостей (див. табл. 4).

Уважна перевірка (2.1) всіх зведених у порівняльній таблиці даних за кожним із $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B2}}$ кандидатів має передбачати підтвердження їхньої достатності або недостатності для подальшого прийняття рішення щодо формування фінального списку $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B3}}$ претендентів. У разі визначення недостатності певних зведених даних щодо тих чи інших кандидатів такі дані мають бути оперативно доповнені рекрутером шляхом їхнього уточнення із джерел, які можуть знаходитися в розпорядженні рекрутера, у тому числі шляхом безпосередніх комунікацій із відповідними претендентами. Уточнені дані вносяться рекрутером до порівняльної таблиці з подальшим підтвердженням їхньої достатності. У разі неможливості уточнення «недостатніх» відомостей стосовно відповідних кандидатів формування рекрутером фінального списку відбувається з використанням наявної сукупності достатніх і недостатніх даних.

Завершивши ретельну ревізію всієї сукупності отриманих професійно-персональних даних претендентів, рекрутер переходить до заключної частину кроку В3.4 — до формування фінального списку $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B3}}$ спеціалістів для їхнього подальшого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фіналь-

ного відбору нових співробітників.

Під час **формування фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів і його обґрунтованого представлення відповідальним менеджерам роботодавця** рекрутер має перш за все усвідомити вирішальну значущість якісного вибору серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів із визначеного «long list» списку тих найкращих кандидатів, які мають бути якісно рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору нових співробітників.

Під час безпосереднього виконання завдання з формування фінального списку («short list» — скороченого списку) претендентів рекрутер має послідовно (1) здійснити підрахунок загальної сумарної оцінки професійних здібностей кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів, (2) відібрати серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідну кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів із найкращими оціночними рангами та (3) якісно підготувати й обґрунтовано представити фінальний список $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів відповідним представникам роботодавця для фінального відбору ними нових співробітників.

Стисло розглянемо наповнення кожної з виділених частин формування фінального списку претендентів.

Здійснення підрахунку (1) загальної сумарної оцінки професійних здібностей кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів має полягати в послідовному виконанні рекрутером відповідних дій ($\mathbf{a_{\sum}3-1}$, $\mathbf{a_{\sum}3-2}$, $\mathbf{a_{\sum}3-3}$ і $\mathbf{a_{\sum}3-4}$), що були детально розглянуті в пп. 2.1.7 під час аналізу алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу, а саме: у ($\mathbf{a_{\sum}3-1}$) виділенні рекрутером тих зведених у порівняльній таблиці (табл. 4) назв першочергових показників якостей, фактичні значення яких мають обов'язково в повному обсязі (не менше 100 %) відповідати фактичним вимогам роботодавця до розшукуваних фахівців, у ($\mathbf{a_{\sum}3-2}$) присвоєнні кожному іншому (непершочерговому) показнику якості розшукуваного персоналу гранично допустимого значення відхилення оціненого й очікуваного рівнів якостей кандидатів, у ($\mathbf{a_{\sum}3-3}$) присвоєнні кожному першочерговому і непершочерговому показнику якості розшукуваного персоналу того значення її власної відносної ваги, яка відображає її значущість у порівнянні з іншими показниками якостей розшукуваного спеціаліста, а також у ($\mathbf{a_{\sum}3-4}$) підрахуванні загальної сумарної оцінки $\mathbf{\Omega_i}$ професійних здібностей кожного розшукуваного спеціаліста за результатами порівняльного аналізу всіх показників його фактичних якостей зі значеннями висунутих вимог.

Змістовне наповнення кожної із зазначених чотирьох частин підрахунку (1) загальної сумарної оцінки професійних здібностей

кандидатів було детально розглянуте раніше в пп. 2.1.7, тому на даному етапі не потребує додаткового аналізу.

Здійснивши підрахунок загальної сумарної оцінки професійних здібностей претендентів, рекрутер переходить до наступної частини формування фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів — до відбору серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів із найкращими оціночними рангами.

Відбір (2) серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів із найкращими оціночними рангами має полягати в послідовному виконанні рекрутером відповідних дій ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-5}$ та схожої за змістом $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-6}$), що також були детально розглянуті в пп. 2.1.7 під час аналізу алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу, а саме: у ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-5}$) присвоєнні кожному з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів рангу (рейтингу) відповідно місця його отриманої зваженої загальної оцінки професійних здібностей у порівнянні із загальними сумарними оцінками показників якостей усіх інших $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}-\mathbf{1}$ претендентів та у ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-6}$) фактичному прийнятті рекрутером рішення стосовно кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів про його включення до фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів для їхнього подальшого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору нових співробітників.

Змістовне наповнення кожної із зазначених частин відбору (2) претендентів із найкращими оціночними рангами було розглянуте раніше в пп. 2.1.7, тому на даному етапі не потребує додаткового глибинного аналізу, за винятком невеличкого уточнення, а саме — згідно із зазначеною частиною ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-5}$) її кінцевою метою є відбір рекрутером кандидатів на їхнє включення або невключення до складу фінального списку («short list»), у той час як остаточною ціллю відповідної дії ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-6}$) розглянутого в пп. 2.1.7 алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу є прийняття рішення роботодавцем стосовно відповідного претендента зі складу «short list» про його запрошення або про відмову в його запрошенні для подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Безпосередні ж змістовності вказаних частини ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-5}$) і дії ($\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-6}$) є майже ідентичними.

Звернемо увагу, що на практиці виконання всіх описаних вище частин поточного кроку B3.4 (кроку аналізу сукупності професійно-персональних відомостей кандидатів і формування скороченого списку претендентів) досить часто має більш спрощену (менш детально описану) форму, як під час ревізії всієї сукупності отрима-

них професійно-персональних даних претендентів, так і під час безпосереднього формування «short list» кандидатів, коли рекрутер виконує відповідні процедурні дії з відбору найкращих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ серед $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ претендентів більше за підсвідомою, ніж за усвідомленою (глибоко формалізованою) технологією, що, безумовно, у жодному разі не зменшує важливість опанування рекрутером системних гносеологічних знань у суті прийняття ним відповідних рішень, у тому числі під час формування фінального списку кандидатів.

Підкреслимо, що серед всіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів із розширеного списку претендентів («long list») рекрутер обирає тільки ту кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів фінального списку («short list»), яка буде достатньою для подальшого (див. далі пп. 2.2.4) успішного відбору роботодавцем запланованих ним для прийняття $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників. Як уже зазначалося раніше (див. пп. 1.3.2), фінальний список кандидатів, пропонованих для розгляду відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця за умови необхідності прийняття на роботу тільки одного нового співробітника, тобто за умови, що $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}=1$, як правило, апостеріорно встановлюється на рівні 3–5 спеціалістів. Вочевидь, що зазначену апостеріорну кількість фахівців фінального списку необхідно вважати як достатньо відносну, яка може змінюватися залежно від традицій, прийнятих у компанії — замовника персоналу (або рекрутинговій агенції), обраного для рекрутингу сегмента ринку, потрібного рівня вакантних посад, необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ розшукуваних роботодавцем нових співробітників тощо.

Зрозуміло, що в разі якщо загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ включених до «short list» спеціалістів буде меншою, ніж мінімальний апостеріорно встановлений рівень, то результати відбору претендентів, проведеного на поточному кроці B3.4, мають бути переглянуті з метою поповнення фінального списку додатковою кількістю кандидатів з раніше рекомендованого на кроці B2.1 розширеного списку («long list») $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ фахівців. При цьому в разі неможливості поповнення «short list» додатковими спеціалістами завдяки зазначеному перегляду результатів вторинного відбору кандидатів рекрутер, як правило, приймає рішення про поновлення реалізації складової B2 первинного відбору претендентів із метою поповнення розширеного списку («long list») додатковою кількістю кандидатів для досягнення врешті-решт визначеної мінімально необхідної апостеріорної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ фахівців. Водночас на практиці можуть відбуватися реальні випадки, коли при всій ретельності виконання процедур пошуку й відбору спеціалістів рекрутер не зможе включити до

фінального списку необхідної мінімально встановленої кількості кандидатів. Така ситуація може бути в разі завищених у порівнянні з ринковими вимог (або занижених умов), що висуваються роботодавцем до запланованих до рекрутингу спеціалістів. У такого роду ситуаціях рекрутер має запропонувати відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця, попередньо зробивши необхідні обґрунтовані пояснення, провести фінальний відбір нових співробітників серед фактичної (зменшеної) кількості претендентів. Зрозуміло, що в подібних випадках збільшення кількості рекомендованих до включення до «short list» кандидатів стає можливим тільки в разі перегляду відповідних вимог та умов роботодавця, що висуваються ним для відповідного розшукуваного персоналу.

З іншого боку, якщо загальна кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ включених до «short list» спеціалістів буде більшою, ніж максимальний апостеріорно встановлений рівень, то, як правило, результати вторинного відбору претендентів, проведеного на поточному кроці B3.4, також мають бути переглянуті, але з протилежною метою — з метою зменшення скороченого списку («short list») кандидатів. Здебільшого таке зменшення відбувається шляхом виключення з «short list» кандидатів із гіршими відносно інших претендентів професійними характеристиками. Водночас у деяких випадках [наприклад, у разі великої кількості кандидатів із високими рейтингами (високими визначеними загальними оцінками їхніх професійних здібностей)] рекрутер може залишити незмінними перебільшену кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів фінального списку та запропонувати відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця провести фінальний відбір нових співробітників серед більшої кількості претендентів.

Результат рішення рекрутера стосовно включення або невключення відповідних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів до фінального списку має бути відображений у графі 9 таблиці 14 первинного обліку результатів пошуку кандидатів або в будь-якій іншій таблиці чи базі даних, яка фіксує узагальнені професійно-персональні відомості кандидатів, а також проміжні та остаточні результати їхнього відбору.

Здійснивши відбір серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів із найкращими оціночними рангами, рекрутер переходить до заключної частини формування скороченого списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів — до якісного оформлення та направлення «short list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів відповідним представникам роботодавця для фінального відбору ними нових співробітників.

Якісна підготовка та обґрунтоване представлення (3) «short list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів відповідним представникам роботодавця

для фінального відбору ними нових співробітників має полягати в (3-1) системному узагальненні та презентабельному оформленні у вигляді окремих файлів усіх професійно-персональних відомостей про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів, у (3-2) ретельному обґрунтуванні підготовлених для передання «short list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів та в (3-3) гарантованому доведенні $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ підготовлених файлів і супровідних документів (документів обґрунтування) відповідальним менеджерам компанії — замовника персоналу.

Системне (3-1) об'єднання та презентабельне оформлення професійно-персональних відомостей про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів має передбачати приведення всіх характеристик претендентів, що плануються бути доведеними представникам роботодавця, до єдиної форми у вигляді окремих для кожного претендента презентаційних файлів (пакетів). Безумовно, неможливо винайти абсолютно універсальну структуру та форму зазначених презентаційних пакетів кандидатів — кожне підприємство залежно, зокрема, від прийнятих у компанії внутрішніх політик, ринкових нюансів, національних традицій і притаманних відповідним вакантним посадам особливостям, буде мати свої неповторні структуру та відображення презентаційних файлів. Водночас для кожної індивідуальної неповторної структури та форми презентаційних пакетів має бути притаманним збереження загальних принципів їхнього формування, до яких, у першу чергу слід віднести (1) обов'язковість відображення повної й точної інформації про кандидата, яка за обсягом і структурою має (2) відповідати визначеним потребам і вимогам роботодавця.

Зрозуміло, що виконання вимоги (1) щодо обов'язковості відображення повної й точної інформації про претендентів має бути побудованим на фактичному втіленні рекрутером суті професійного визначення рекрутингу (див. п. 1.1) та сутності методик відбору персоналу (див. пп. 2.1.7 та пп. 2.2.3) стосовно необхідності наявності в роботодавця інформації про потрібний рівень кваліфікації $\mathbf{Q}$ рекрутованих спеціалістів, зацікавлених у їхній подальшій праці в умовах $\mathbf{W}$, а відповідно необхідності наявності в роботодавця відомостей про повні (але не надмірні) і чіткі (не розмиті) професійно-персональні характеристики претендентів.

Водночас виконання вимоги (2) щодо відповідності презентаційних файлів за обсягом і структурою потребам та вимогам роботодавця має бути побудоване, у першу чергу, на фактичному відображенні рекрутером формальних професійно-біографічних даних про кандидатів, які за структурою та змістом можуть бути підготовлені рекрутером, наприклад, у вигляді резюме кандидатів, подібних до

анкети, макет бланка якої наведено в макеті 4, та додатково на обов'язковому відображенні професійно-персональних характеристик претендентів, визначених єдиним переліком особистих, професійних та додаткових вимог роботодавця до кандидатів (див. табл. 2).

З урахуванням обов'язковості дотримання зазначених вимог (1) і (2) презентаційні пакети на кожного кандидата переважно мають містити такі складові частини:

- Резюме (анкета) кандидата, яка має містити всі основні професійно-біографічні дані претендента, у тому числі (1) загальні дані [зокрема, фото (у разі потреби); прізвище, ім'я та по батькові; адресу; дату народження; контактні дані; сімейний стан і склад родини (у разі потреби); громадянство (у разі потреби) тощо]; (2) дані про освіту [зокрема, дані про роки, форму та спеціальність навчання в навчальному закладі, назву навчального закладу та здобуті науковий ступінь і вчене звання тощо]; (3) дані про рівень знання відповідних іноземних мов; (4) дані про попередню професійну діяльність за визначений період років [зокрема, місце роботи, галузь бізнесу, терміни роботи, обіймані посади, мотиви звільнення, основні напрямки діяльності, основні професійні досягнення тощо]; (5) інші професійні навики і дані. Як правило, зазначене резюме готується рекрутером на підставі анкет (див. макет 4), які складені особисто (заповнені власноруч) претендентами, а також на підставі уточнених даних, що отримані рекрутером під час виконання ним попередніх складових фаз пошуку та відбору спеціалістів. З метою більшої зручності для відповідальних представників роботодавця подальшого вивчення та порівняння професійно-біографічних відомостей про кожного з кандидатів, що включені до складу фінального списку, резюме претендентів мають бути складені рекрутером в однаковій зручній презентаційній формі.

- Зведені порівняльні особистісні (очікувані $\mathbf{C}_{\mathbf{Q0pi}}$ роботодавцем та наявні $\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0pi}}$), професійні (очікувані $\mathbf{C}_{\mathbf{Q0si}}$ роботодавцем та наявні $\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0si}}$) й додаткові (очікувані $\mathbf{C}_{\mathbf{Q0ai}}$ роботодавцем та наявні $\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0ai}}$) характеристики кандидатів, які отримані рекрутером під час здійснення ними попередніх складових фаз пошуку та відбору спеціалістів, та порівняльні показники, що відображають ступінь збігання очікуваних та наявних особистісних ($\Delta\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0pi}}$), професійних ($\Delta\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0si}}$) та додаткових ($\Delta\hat{\mathbf{C}}_{\mathbf{Q0ai}}$) характеристик претендентів. Як приклад, зазначені зведені порівняльні характеристики та показники претендентів можуть бути представлені у формі нижченаведеної таблиці 18, яка за структурою може збігатися з формою відповідного єдиного

переліку та змісту вимог до кандидатів (див. табл. 2).

Таблиця 18

Зведені порівняльні характеристики кандидата

_____
прізвище, ім'я та по батькові

на посаду _____ у підрозділ _____ компанії «_____»
назва посади назва підрозділу назва компанії

Перелік характеристик претендента	Зміст очікуваних характеристик претендента	Зміст наявних характеристик претендента	Ступінь збігання очікуваних та наявних характеристик претендентів
1. Особистісні вимоги			
1.1. Гендерна ідентичність*	$\mathbf{C1}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0pi}}$
1.2. Вік*	$\mathbf{C2}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0pi}}$
1.3. Стан здоров'я або характеристика фізичних можливостей*	$\mathbf{C3}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0pi}}$
1.4. Відсутність попередньої судимості*	$\mathbf{C4}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{4}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{4}_{\mathbf{Q0pi}}$
1.5. Наявність відповідного громадянства*	$\mathbf{C5}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{5}_{\mathbf{Q0pi}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{5}_{\mathbf{Q0pi}}$
…	…	…	…
2. Професійні вимоги			
2.1. Освіта	$\mathbf{C1}_{\mathbf{Q0si}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0si}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0si}}$
2.2. Професійний досвід	$\mathbf{C2}_{\mathbf{Q0si}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0si}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0si}}$
2.3. Кар'єрні показники	$\mathbf{C3}_{\mathbf{Q0si}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0si}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0si}}$
2.4. Морально-психологічні показники	$\boldsymbol{C4}_{\boldsymbol{Q0si}}$	$\hat{\boldsymbol{C}}\boldsymbol{4}_{\boldsymbol{Q0si}}$	$\Delta\hat{\boldsymbol{C}}\boldsymbol{4}_{\boldsymbol{Q0si}}$
2.5. Спеціальні професійні показники	$\mathbf{C5}_{\mathbf{Q0si}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{5}_{\mathbf{Q0si}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{5}_{\mathbf{Q0si}}$
…	…	…	…
3. Додаткові вимоги			
3.1. Рівень знання рідних та іноземних мов	$\mathbf{C1}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{1}_{\mathbf{Q0ai}}$
3.2. Категорія прав на керування транспортним засобом	$\mathbf{C2}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{2}_{\mathbf{Q0ai}}$
3.3. Ступінь знання комп'ютерного та офісного обладнання	$\mathbf{C3}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0ai}}$	$\Delta\hat{\mathbf{C}}\mathbf{3}_{\mathbf{Q0ai}}$
…	…	…	…

* Тільки в разі відповідності цієї вимоги законодавству.

Наведені порівняльні характеристики та показники кандидатів, як правило, готуються рекрутерами окремо на кожного з кан-

дидатів.

- Зведені тестові характеристики кандидатів за результатами проведених (у разі їхнього проведення) професійних, психологічних та інших тестувань претендентів. Зазначені тестові характеристики, як правило, готуються окремо на кожного з кандидатів. Одночасно до окремих тестових характеристик рекрутерами додається один загальний для всіх претендентів опис відповідних проведених тестувань (включаючи види, зміст та терміни їхнього проведення, а також перелік безпосередніх виконавців тестувань).
- Зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів, що надані (у разі збирання рекрутерами відповідних рекомендаційних характеристик) відповідними рекомендувачами (включаючи ідентифікацію цих осіб, їхню відповідність переліку вимог до осіб-рекомендувачів, а також порядок, форми та терміни отримання рекомендаційних характеристик). Зазначені рекомендаційні характеристики, як правило, також готуються окремо на кожного з кандидатів.
- Інші документи, які можуть за необхідності доповнювати вищенаведені складові частини презентаційних пакетів на кожного окремого претендента, що включений рекрутером до «short list», наприклад, медичні довідки або довідки про відсутність судимостей на кожного кандидата (у разі потреби та відповідності вимогам законодавства) тощо.

Ретельне обґрунтування (3-2) підготовлених для передання відповідальним менеджерам роботодавця фінальних списків $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів має передбачати підготовку рекрутером аналітичних матеріалів щодо результатів проведеного ним рекрутингу персоналу на вакантні посади роботодавця згідно з відповідною заявкою на пошук і підбір нових співробітників (табл. 11). Важливо звернути увагу, що формуванням фінального списку претендентів фактично закінчується певний етап безпосередньої роботи рекрутера з пошуку та підбору персоналу. Зрозуміло, що зазначений фінальний етап (етап закінчення формування фінального списку) слід вважати умовно фінальним, адже формуванням «short list» робота рекрутера в цілому не може бути закінченою — доцільно вважати роботу рекрутера остаточно завершеною (див. пп. 2.3.4) тільки після отримання рекрутером підтвердження успішності проходження відповідним рекрутованим ним спеціалістом випробувального терміну праці в компанії — замовнику персоналу (див. п. 3.6 табл. 11). Водночас після завершення підготовки рекрутером фінального списку претендентів подальший (фінальний, остаточний) відбір нових співробітників стає значною мірою відповідальністю не рекрутера,

а безпосередньо уповноважених менеджерів роботодавця, які наділені відповідним правом приймати рішення про запрошення або про відмову в запрошенні кандидатів представленого фінального списку на роботу в компанію — замовника персоналу (див. пп. 2.2.4). Закінчення зазначеного фінального етапу образно символізує переміщення акценту прийняття рішення щодо відбору персоналу з внутрішнього рекрутингового підрозділу роботодавця (у разі реалізації виду РВР рекрутингу персоналу силами внутрішніх рекрутерів) або від зовнішнього рекрутингового агентства/особи (у разі реалізації виду РЗР рекрутингу персоналу силами зовнішніх рекрутерів) до уповноважених керівників роботодавця.

На підставі зазначеного, одними з найголовніших завдань рекрутера під час передання представникам компанії — замовника персоналу фінальних списків $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів має бути не тільки формальне передання «short list» претендентів, але й обов'язкове ознайомлення зазначених представників роботодавця з поточним станом ринку праці на визначеному сегменті ринку рекрутингу фахівців, з основними фактичними результатами пошуку та підбору персоналу, з обґрунтуванням включення кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів до відповідних фінальних списків.

Ретельне обґрунтування (3-2) підготовлених для передання відповідальним менеджерам роботодавця фінальних списків $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів, як правило, має містити такі складові частини:

- Супроводжувальні листи до презентаційних файлів кандидатів, які готуються безпосередньо рекрутером і містять обґрунтування стосовно включення відповідних кандидатів до фінального списку претендентів. Зазначене обґрунтування має містити стислий аналіз відповідності сукупних очікуваних роботодавцем і наявних професійно-персональних, біографічних, тестових, рекомендаційних та інших характеристик кандидатів. Зазначені супроводжувальні листи, як правило, готуються до презентаційних пакетів окремо для кожного з претендентів.
- Загальна пояснювальна записка щодо загальних результатів виконання отриманих від роботодавця заявок на пошук і підбір необхідного персоналу, яка готується безпосередньо рекрутером і містить стислий опис основних складових задіяних процедур рекрутингу нових співробітників, у тому числі вид (РВР та/або РЗР) і спосіб (ЗРП, ЦРП та/або ПРП) застосованого рекрутингу; дані про рекрутингову компанію та рекрутера (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР силами зовнішніх рекрутерів) або тільки про рекрутера (у разі реалізації виду рекрутингу РВР силами внутрішніх рекрутерів), що здійснювали пошук і підбір фахівців; серед спеціалістів

яких посадових осіб, яких компаній, на яких сегментах ринку і в яких регіонах був проведений пошук кандидатів тощо.

- Інші документи, які можуть за необхідності доповнювати вищенаведені складові частини обґрунтування презентаційних пакетів на всіх кандидатів, що включені рекрутером до «short list», наприклад, довідки стосовно кон'юнктури ринку схожих вакансій, зокрема довідки про поточний стан професійних досягнень претендентів та професійних очікувань різних роботодавців на відповідному сегменті ринку праці, про поточний ринковий рівень очікуваних кандидатами та пропонованих роботодавцями грошових винагород певної групи фахівців тощо.

Гарантоване доведення (3-3) підготовлених файлів і документів обґрунтування відповідальним менеджерам компанії — замовника персоналу має передбачати відправлення рекрутером роботодавцю зазначених файлів і документів, а також обов'язкову перевірку факту отримання направлених матеріалів відповідними представниками роботодавця.

Відправлення презентаційних пакетів на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів та загальних супроводжувальних документів здебільшого здійснюється рекрутером електронною поштою (у разі реалізації видів рекрутингу силами зовнішніх або внутрішніх рекрутерів), або з рук у руки в офісі роботодавця (у разі реалізації виду рекрутингу РВР). Поштова або кур'єрська доставка зазначених пакетів та документів, як правило, використовується в разі необхідності передання роботодавцю певних оригіналів документів, зразків продукції тощо (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР, а також у разі реалізації виду рекрутингу РВР у випадку віддаленості офісів внутрішнього рекрутингу та відповідних уповноважених менеджерів роботодавця).

У свою чергу, факт отримання надісланих файлів і супроводжувальних документів переважно підтверджується роботодавцем шляхом надіслання рекрутеру відповідного повідомлення електронною поштою, через відповідні соціальні мережі тощо або в усній формі по телефону, Skype і т. ін.

Вищезазначеними якісними підготовкою та обґрунтуванням представлення «short list» $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору ними нових співробітників завершується розгляд кроку В3.4, а разом із цим завершується аналіз складової В3 вторинного відбору кандидатів на роботу в компанію — замовника персоналу.

Далі розглянемо технологічну сутність наступної складової вторинної фази рекрутингу спеціалістів — складової В4 фінального

відбору кандидатів на роботу в компанії роботодавця.

2.2.4. Технологічна сутність складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовника персоналу

Складова В4 фінального відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є фактично заключною в процедурі відбору персоналу, що здійснюється безпосередньо уповноваженими особами (представниками, менеджерами) роботодавця, які є відповідальними за остаточне обрання необхідних нових співробітників компанії — замовника персоналу, у тісній взаємодії з відповідними зовнішніми або внутрішніми рекрутерами під час реалізації видів рекрутингу РЗР або РВР відповідно. Відразу підкреслимо, що здебільшого під уповноваженими представниками роботодавця маються на увазі менеджери з управління персоналу, відповідні лінійні менеджери (у підпорядкуванні яких здійснюється рекрутинг нових співробітників), а також керівництво зазначених лінійних менеджерів та в разі потреби відповідне керівництво компанії — замовника персоналу.

Від правильності проведеного фінального відбору вирішально залежатиме кінцевий ступінь результативності рекрутингу фахівців. Зрозуміло, що виконання складової В4 є прямим завданням відповідальних представників роботодавця, які безпосередньо задіяні до прийняття рішення стосовно запрошення або відмови в запрошенні на роботу відповідних розшукуваних спеціалістів, але, як правило, з активним залученням рекрутерів, які виконували попередній вторинний відбір і формування фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.2, ключовою метою реалізації складової В4 слід уважати уточнення відповідальними менеджерами роботодавця складу $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ фахівців, уже раніше відібраних рекрутерами до фінального списку під час виконання попередньої складової В3, організацію та проведення всіх необхідних інтерв'ю (співбесід) зі всіма $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентами з уточненого фінального списку («refined short list»), прийняття остаточних рішень щодо відбору серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців, а також визначення та погодження термінів та умов, у тому числі договірних, подальшої роботи підібраних спеціалістів у компанії, які максимально відповідають рівню кваліфікації $\mathbf{Q}$.

Досягнення зазначеної мети складової В4 здійснюється за рахунок ретельного уточнення складу фінального списку кандидатів, організації та безпосереднього проведення інтерв'ю з претендентами,

отримання додаткових (у разі потреби) професійно-персональних відомостей (ППВ) про кандидатів, аналізу результатів проведення співбесід із фінальними претендентами, а також зваженого рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів, досягнення з ними взаємоприйнятної сукупності умов виходу відібраних співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу та проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу.

Структурно складову В4 переважно слід розглядати як послідовність наступних шести кроків (див. нижче рис. 35) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між кроками, а також зі складовими В3 фази відбору персоналу і С1 фази прийняття персоналу на роботу в компанію.

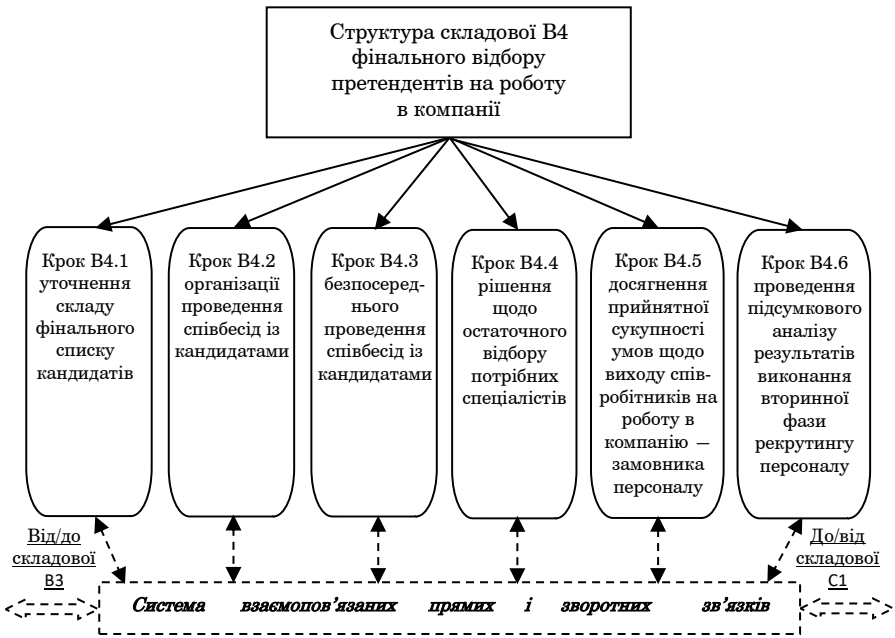


Рис. 35. Структура складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанії

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених шести кроків складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу.

- **Крок В4.1 уточнення складу фінального списку претендентів.**

Під уточненням складу фінального списку кандидатів слід розуміти отримання відповідними менеджерами роботодавця фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів, його ревізію (перегляд, очищення тощо) і, врешті-решт, затвердження очищеного фінального списку (уточненого скороченого списку або «refined short list») $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ фахівців для подальшої організації та проведення співбесід із ними. Досягнення мети поточного кроку B4.1, перш за все, має здійснюватися шляхом глибокого вивчення відповідними представниками роботодавця всіх отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів та загальних супроводжувальних документів до них.

Вочевидь, що виконання відповідними представниками роботодавця кроку B4.1 уточнення складу фінального списку кандидатів умовно може бути поділене на три такі частини, а саме:

- глибоке вивчення наданих рекрутерами характеристик цільового сегмента ринку праці (загальна пояснювальна записка щодо загальних результатів виконання рекрутингових процедур тощо);
- ретельна ревізія всієї сукупності отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів (резюме, зведені порівняльні очікувані та наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики кандидатів, зведені тестові характеристики претендентів, зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів тощо) та листів, що їх супроводжують;
- формування уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ спеціалістів для їхнього подальшого запрошення на співбесіди з відповідними уповноваженими менеджерами роботодавця.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку B4.1 уточнення складу фінального списку претендентів.

Під час **глибокого вивчення наданих рекрутерами характеристик цільового сегмента ринку праці** уповноважений представник роботодавця має, у першу чергу, детально усвідомити задіяні рекрутерами процедури пошуку та підбору розшукуваних спеціалістів, поточний стан визначеного сегмента ринку праці, у тому числі рівні характерних для сегмента ринку професійних досягнень та притаманні відповідному ринку праці рівні грошової винагороди певної групи спеціалістів тощо. Саме тому на початку виконання поточного кроку B4.1 уточнення складу фінального списку претендентів уповноважені представники роботодавця мають уважно вивчити підготовлені рекрутерами на попередньому кроці B3.4 загальні пояснювальні записки щодо загальних результатів виконання отрима-

них від роботодавця заявок на пошук і підбір необхідного персоналу, а також інші документи, які містять довідки про поточний стан професійних досягнень на відповідному сегменті ринку праці, про поточний ринковий рівень грошових винагород певної групи фахівців тощо. Озброївшись зазначеними знаннями щодо характеристик цільового сегмента ринку праці, уповноважені представники роботодавця впевнено можуть переходити до наступної частини уточнення складу фінального списку претендентів — до аналізу презентаційних пакетів та листів, що їх супроводжують, на $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ рекомендованих рекрутерами спеціалістів.

Під час **ретельної ревізії всієї сукупності отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ спеціалістів та листів, що їх супроводжують,** відповідний представник роботодавця має, перш за все, уважно проаналізувати всі отримані від рекрутерів резюме претендентів, їхні зведені порівняльні очікувані та наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики, зведені тестові характеристики кандидатів, зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на претендентів тощо, а також обґрунтування щодо включення відповідних кандидатів до фінального списку претендентів. Успішне проведення зазначеного аналізу дозволить відповідному представнику роботодавця переходити до виконання наступної частини уточнення складу фінального списку претендентів — до обґрунтованого прийняття рішення щодо формування уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ фахівців.

Під час **формування уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ спеціалістів** уповноважений представник роботодавця має однозначно виділити з фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ рекомендованих рекрутерами претендентів скорочений фінальний список $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатів, які з точки зору уповноваженого представника максимально відповідають висунутим вимогам й очікуванням компанії — замовника персоналу, а тому мають бути запрошені на співбесіди з відповідними представниками компанії — замовника персоналу.

Зрозуміло, що процедура формування уточненого фінального списку кандидатів для кожної окремої компанії — замовника персоналу буде мати свої індивідуальні (неповторні) відмінності, які залежатимуть від ряду ключових факторів, зокрема від затверджених у роботодавця політик і прийнятих базових традицій, від ринкової спеціалізації роботодавця, національних особливостей тощо. Водночас, незважаючи на всю різноманітність зазначених процедур, формування уповноваженими представниками роботодавця уточненого фінального списку претендентів переважно полягатиме в послідов-

ному виконанні дій, що вже були детально розглянуті в пп. 2.1.7 (під час аналізу алгоритму прийняття рішення щодо відбору персоналу) і в пп. 2.2.3 (під час відбору рекрутерами серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів із найкращими оціночними рангами), а саме: у присвоєнні кожному з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів рангу (рейтингу) відповідно до місця його отриманої зваженої загальної оцінки професійних здібностей у порівнянні із загальними сумарними оцінками показників якостей усіх інших $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}} - \mathbf{1}$ претендентів та у фактичному прийнятті представниками роботодавця рішення стосовно кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів про його включення до уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ спеціалістів для їхнього подальшого запрошення на інтерв'ю до компанії — замовника персоналу. Здебільшого формування уповноваженими представниками роботодавця уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентів має відбуватися в тісній взаємодії із зовнішніми та/або внутрішніми рекрутерами, відповідальними за рекрутинг відповідних спеціалістів.

Звернемо увагу, що серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів із фінального списку претендентів («short list») рекрутер обирає тільки ту кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатів уточненого фінального списку («refined short list»), яка буде достатньою для подальшого успішного відбору роботодавцем запланованих ним для прийняття $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

Зрозуміло, що в разі якщо в результаті реалізації поточного кроку B4.1 жоден претендент не був включений до уточненого фінального списку, тобто в разі якщо $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}} = \mathbf{0}$, то результати проведеного уточнення складу фінального списку претендентів на поточному кроці B4.1 мають бути переглянуті з метою поповнення фінального списку («short list») додатковою кількістю кандидатів із раніше рекомендованого на кроці B2.1 розширеного списку («long list») $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ фахівців. При цьому в разі неможливості поповнення «short list» додатковими спеціалістами за рахунок зазначеного перегляду результатів вторинного відбору рекрутер, як правило, приймає рішення про поновлення реалізації первинного відбору претендентів (крок B2.1), а в разі потреби й про поновлення реалізації призначених раніше методики або сукупності методик пошуку персоналу (крок A15.2) з метою поповнення відповідно розширеного списку («long list») та вихідного списку (◌̊«source list») додатковою кількістю кандидатів для досягнення врешті-решт визначеної мінімально необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}} \geq \mathbf{1}$ фахівців. При про-

фесійно організованому пошуку та підборі персоналу силами відповідних рекрутерів, як правило, кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатів уточненого уповноваженими представниками фінального списку буде дорівнювати кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ кандидатів рекомендованого рекрутерами «short list», тобто $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}} = \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$.

Результат рішення [«Так (+)»] щодо запланованого проведення уповноваженими представниками роботодавця подальших інтерв'ю з відповідними $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатами має бути доведений відповідному рекрутеру й ним відображений у графі 9 таблиці 14.

Вищезазначеним остаточним формуванням уточненого фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентів як спеціалістів, які визначені представниками роботодавця для проведення з ними подальших співбесід, завершується розгляд останньої частини кроку B4.1 складової B4 фінального відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця. Далі розглянемо технологічну сутність наступного кроку складової фінального відбору претендентів — кроку B4.2 організації проведення співбесід із претендентами в компанії — замовнику персоналу.

- **Крок B4.2 організації проведення співбесід із претендентами.** Під організацією проведення зазначених інтерв'ю будемо розуміти як дії рекрутерів, так і дії відповідальних представників роботодавця із всебічної підготовки співбесід із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ кандидатами, що включені до складу уточненого фінального списку, а також із досягнення домовленостей із зазначеними претендентами на проведення фактичної («face to face») особистої зустрічі з відповідними менеджерами роботодавця у визначений час та визначеному місці.

Відразу підкреслимо важливу роль рекрутерів в організації проведення зазначених інтерв'ю кандидатів із роботодавцями — саме від рекрутера значною мірою залежить правильне налаштування кандидатів на високоефективне проведення ними співбесід з уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу. Звернемо увагу, що спеціалісти, будучи високопрофесійними у фаховій відповідальності, як правило, не завжди мають глибокі знання технологій успішного проведення як кандидати співбесід із роботодавцями, а тому в разі власної підготовки до відповідних інтерв'ю з роботодавцями будуть закономірно потребувати організаційної та рекомендаційної допомоги з боку професійних рекрутерів. Здебільшого така організаційно-рекомендаційна допомога має, зокрема, передбачати:

- погодження рекрутерами з відповідними відібраними для проведення інтерв'ю претендентами запропонованих форматів, за-

гальної структури, графіку, місць та документарного забезпечення проведення співбесід відповідних представників роботодавця з кандидатами;

• здійснення рекрутерами необхідної підготовки відповідних претендентів до проведення з ними співбесід представниками компанії — замовника персоналу (більш детальний аналіз змісту зазначеної підготовки буде розглянутий пізніше під час розгляду порядку та змістовного наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та розшукуваними фахівцями (див. пп. 3.1.3.2).

Як правило, ступінь підготовленості кандидатів силами рекрутера до проведення з ними інтерв'ю представниками роботодавця визначається ступенем наявності в претендентів сукупності таких відомостей та усвідомлень:

- назва компанії роботодавця та її контактні телефони;
- точні дата, час та адреса місця проведення інтерв'ю з представниками роботодавця;
- імена й посади представників роботодавця, які будуть проводити інтерв'ю;
- імена рекрутерів та назва рекрутингової компанії, яка рекомендувала кандидатів роботодавцю;
- достатньо повна інформація про компанію — замовника персоналу (про її продукцію, про положення та перспективу компанії на ринку, про її основних конкурентів, про корпоративну культуру роботодавця тощо);
- повна назва вакантної посади, на яку претендує відповідний кандидат, а також повний перелік вимог та умов, які роботодавцем передбачені для даної вакансії;
- структура та зміст власних професійного досвіду та професійних досягнень, необхідних для обіймання вакантної посади роботодавця;
- причини змін попередніх місць праці (за наявності таких змін);
- основні причини зацікавленості в обійманні вакантної посади роботодавця, включаючи перспективи власного професійного й особистісного розвитку в компанії роботодавця;
- перелік 2–3 контрольних запитань, які плануються бути поставлені відповідним представникам роботодавця під час проведення ними співбесіди;
- наявність усіх необхідних документів і матеріалів (особистих документів, презентаційних матеріалів, рекомендаційних листів тощо);
- усвідомлення правила, що професійний кандидат ніколи негативно не висловлюється про компанії (про колег), у яких (з яки-

ми) він працював раніше або продовжує працювати в поточний час;

- усвідомлення важливості власного зовнішнього вигляду під час проведення співбесіди з роботодавцем тощо.

Звернемо увагу, що подальша структура та зміст поточного кроку В4.2 з організації проведення співбесід менеджерів роботодавця з кандидатами з уточненого «short list» є досить схожими (за певних відмінностей) зі структурою та змістом кроку В3.1 з організації проведення інтерв'ю рекрутерів із фахівцями з «long list», що вже був попередньо розглянутий на етапі вторинного відбору фахівців. При цьому відразу звернемо увагу, що під час виконання кроку В4.2, на відміну від подібного кроку В3.1, проведення представниками роботодавця виключно тільки дистанційних співбесід із кандидатами (без проведення фактичних зустрічей) на практиці зустрічається вкрай рідко, хоча за певних обставин може траплятися. Як правило, проведення дистанційних співбесід (у режимі відеоспілкування або в режимі виключно усної телефонної розмови) між кандидатами та представниками роботодавця є принципово можливим тільки як попередні (тестові) зустрічі перед остаточним запрошенням претендентів на проведення основних особистих «face to face» інтерв'ю.

Зрозуміло, що досягненню домовленостей на проведення представниками роботодавця співбесід із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентами з уточненого скороченого списку має передувати кропітка робота відповідного представника роботодавця (за допомогою відповідного рекрутера) з підготовки зазначеного інтерв'ю, у тому числі:

- визначення можливих форматів особистої зустрічі з кандидатами;
- розроблення загальної структури (сценарію) проведення інтерв'ю з претендентами;
- визначення та підготовка місць проведення співбесід із кандидатами;
- документарне забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами;
- технічне забезпечення проведення співбесід із кандидатами;
- планування можливих дат, часів і тривалості проведення відповідних зустрічей із претендентами.

Обов'язково звернемо увагу, що структура й наповнення поточного кроку В4.2 мають високий ступінь ідентичності зі структурою та змістом уже розглянутого раніше кроку В3.1 (див. пп. 2.2.3) організації проведення співбесід рекрутера з претендентами під час реалізації вторинного відбору кандидатів. Ураховуючи вказаний ви-

сокий ступінь ідентичності, стисло проаналізуємо тільки характерні особливості та/або відмінності в організаціях проведення співбесід під час фінального відбору нових співробітників для роботи в компанії роботодавця в порівнянні із вторинним відбором кандидатів.

Під час **визначення можливих форматів особистої зустрічі з претендентами** представник роботодавця майже у всіх без винятку випадках обирає безпосередні (фактичні, не дистанційні) зустрічі з кандидатами у форматі «face to face»;

Під час **розроблення загальної структури (сценарію) проведення інтерв'ю з претендентами,** незважаючи на все розмаїття можливих сценаріїв проведення співбесід із кандидатами, уповноважений представник роботодавця переважно використовує приблизно однакову структуру, яка охоплює організаційний блок, блок взаємного знайомства, а також змістовий блок.

Реалізацією організаційного блоку проведення співбесід, як правило, передбачається організація представником роботодавця спільно з відповідним рекрутером своєчасного й повністю підготовленого прибуття представника роботодавця, рекрутера (але у вкрай рідких випадках) і кандидата на їхню спільну зустріч у запланованому місці та в запланований час. Зміст зазначеного організаційного блоку, як правило, повністю збігається зі змістом організаційного блоку, уже описаного під час аналізу кроку В3.1 організації проведення співбесід рекрутера з претендентами під час реалізації вторинного відбору кандидатів, але за умови залучення до реалізації організаційного блоку одночасно як рекрутера, так і уповноваженого представника компанії — замовника персоналу. При цьому на рекрутера більшою мірою покладається відповідальність щодо своєчасного та в повній готовності прибуття всіх учасників на призначене інтерв'ю. У свою чергу, уповноважений представник роботодавця, як правило, більше відповідатиме за документарне й технічне забезпечення запланованого інтерв'ю з кандидатами.

Наступний блок сценарію проведення інтерв'ю з претендентами — блок взаємного знайомства, як правило, також повністю збігається зі змістом блоку взаємного знайомства, який уже був описаний під час аналізу кроку В3.1 організації проведення співбесід рекрутера з претендентами під час реалізації вторинного відбору кандидатів, але за умови залучення до реалізації блоку знайомства уповноваженого представника компанії — замовника персоналу за можливої (але вкрай малої) ймовірності участі в зазначеному інтерв'ю відповідного рекрутера. Відповідальний за пошук і підбір кандидатів рекрутер потенційно може за власною ініціативою або на прохання уповноваженого представника роботодавця брати участь у проведенні інтерв'ю з претендентами на етапі їхнього фінального

відбору (складова В4), але така участь на практиці зустрічається вкрай рідко. Особливості змістовного наповнення блоку взаємного знайомства представника роботодавця й кандидата будуть розглянуті під час аналізу наступного кроку В4.3.

Завершальний блок структури проведення співбесід із кандидатами — змістовний блок проведення інтерв'ю, теж повністю збігається зі змістом змістовного блоку, який уже був описаний під час аналізу кроку В3.1 організації проведення співбесід рекрутера з претендентами під час реалізації вторинного відбору кандидатів, але, як правило, за умови більш стислого доведення представниками роботодавця до претендентів інформації про вакантні посади роботодавця та одночасно більш уточненого отримання від кандидатів необхідних даних про їхні професійно-персональні характеристики. Слід пам'ятати, що і представник роботодавця, і сам претендент ще до початку взаємної зустрічі мають бути ознайомлені із зазначеними інформацією та характеристиками. Особливості наповнення змістовного блоку також будуть розглянуті під час аналізу наступного кроку В4.3.

Під час **визначення та підготовки місць проведення співбесід із кандидатами** уповноважений представник роботодавця, як правило, орієнтується на зустріч із претендентами у форматі «face to face» безпосередньо в офісі компанії — замовника персоналу і вкрай рідко за межами офісу роботодавця (у форматі «face to face»), також як будь-де в іншому місці у форматі дистанційного спілкування. У будь-якому разі змістовність завдання з підготовки місць проведення інтерв'ю представників роботодавця та кандидатів повністю збігається зі змістом уже описаної під час аналізу кроку В3.1 підготовки місць проведення співбесід рекрутера з претендентами під час реалізації вторинного відбору кандидатів, але за умови безпосереднього залучення до зазначеної підготовки не рекрутера, а відповідного представника компанії — замовника персоналу, а також з урахуванням того, що під час проведення інтерв'ю безпосередньо в офісі роботодавця як можливе місце співбесіди може бути обраний кабінет уповноваженого представника роботодавця або інше відокремлене та потрібним чином обладнане приміщення (або частина приміщення).

Під час **документарного забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами** уповноважений представник роботодавця повинен мати у власному розпорядженні повний комплект необхідних для результативної співбесіди матеріалів, які умовно можуть бути поділені на дві основні групи, що можуть взаємно перетинатися: групу матеріалів, які підготовлені безпосередньо самим представником

роботодавця (включаючи, зокрема, внутрішні документи стосовно компанії-роботодавця, відповідної вакантної посади — буклет компанії, опис вакансії, вимоги до кандидатів, очікування від претендентів тощо), і групу матеріалів, що отримані від рекрутерів за результатами рекрутингу необхідних спеціалістів (включаючи презентаційні пакети на кожного з претендентів, у тому числі резюме кандидатів, зведені порівняльні особистісні, професійні та додаткові характеристики кандидатів, зведені тестові характеристики кандидатів за результатами проведених професійних, психологічних та інших тестувань претендентів, зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів, а також супроводжувальні листи до зазначених презентаційних файлів кандидатів, пояснювальна записка рекрутерів щодо загальних результатів виконання отриманих від роботодавця заявок на пошук і підбір необхідного персоналу та інші документи — див. опис кроку B3.4). Зрозуміло, що дві зазначені групи матеріалів, як правило, слід частково відносити до документів «внутрішнього використання», які уповноважений представник роботодавця не планує доводити до кандидатів, але за певних обставин допускає вибіркове (часткове) усне ознайомлення претендентів із цими матеріалами.

Під час **технічного забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами** уповноважений представник роботодавця має організувати наявність на співбесідах необхідних технічних засобів, які в разі необхідності й за погодженням із співрозмовниками можуть бути використані, зокрема, для повної або часткової фіксації переговорів. Як правило, до таких технічних засобів належать: власний ноутбук представника роботодавця, апаратура аудіо/відеозапису, відповідні системи живлення та в разі потреби інші технічні засоби.

Під час **планування можливих дат, часів і тривалості проведення відповідних зустрічей із кандидатами** уповноважений представник роботодавця має, перш за все, сформувати попередній графік проведення інтерв'ю з претендентами згідно з власною зайнятістю (завантаженістю) і в подальшому запропонувати (як правило, через відповідного рекрутера) визначеним фахівцям попередньо визначені дати, часи й тривалість зустрічей, погодити з кандидатами остаточний графік проведення співбесід.

Інформація про домовлені формат, місце, дату, час і тривалість зустрічі представника роботодавця та розшукуваного спеціаліста фіксується рекрутером у графі 9 («Примітки») таблиці 14. Слід припустити, що в окремих, не дуже частих випадках серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентів із «refined short list» певна кількість кандидатів через різного роду об'єктивні та/або суб'єктивні причини від-

мовиться від запропонованих представниками роботодавця інтерв'ю чи навіть, попередньо погодившись на таке інтерв'ю, врешті-решт, на співбесіду не прийдуть (з поясненням або без пояснення причин). Правильно вважати, що загальна кількість кандидатів $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$, які фактично будуть присутні на співбесіді з представниками роботодавця, у певних випадках може бути меншою (але не обов'язково) за кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$ претендентів, попередньо внесених до уточненого фінального списку, тобто $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}} \leq \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+}}$.

Після визначення та підготовки на кроці B4.2 формату, місць, дати, часу й тривалості зустрічей уповноваженого представника роботодавця з відповідними претендентами, а також після розроблення загального сценарію проведення інтерв'ю та документарного й технічного забезпечення співбесід переходимо до розгляду наступного кроку складової B4 вторинної фази B рекрутингу персоналу — кроку B4.3 безпосереднього проведення співбесід із кандидатами.

- **Крок B4.3 безпосереднє проведення інтерв'ю з кандидатами.** Структура та зміст поточного кроку B4.3 проведення відповідними менеджерами роботодавця співбесід із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатами з уточненого реального фінального списку є досить схожими (за певних відмінностей) зі структурою та змістом кроку B3.2 безпосереднього проведення рекрутерами інтерв'ю з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2-real}}$ фахівцями з реального розширеного списку («long list»), що вже був попередньо розглянутий на етапі вторинного відбору фахівців. При цьому, як уже зазначалося, під час виконання кроку B4.3, на відміну від подібного кроку B3.2, рекрутер зазвичай не бере участі в проведенні уповноваженим представником роботодавця співбесід із претендентами — навіть у разі присутності рекрутера на зазначених інтерв'ю його участь не є активною та здебільшого обмежується виключно пасивним спостереженням за ходом проведення представниками роботодавця відповідних співбесід із метою подальшого вдосконалення власних процедур пошуку та підбору персоналу для відповідного роботодавця. У тому випадку, коли рекрутер не бере навіть пасивної участі в проведенні співбесіди кандидатів та уповноважених представників роботодавця, інформацію про зміст та основні результати проведених інтерв'ю рекрутер отримує безпосередньо від претендентів та відповідних представників роботодавця як учасників зазначених співбесід. За результатами отриманої інформації рекрутер формує пропозиції для кандидатів та/або роботодавців, у тому числі про їхні подальші доцільні кроки взаємодій. Структура кроку B4.3, як і структура кроку B3.2, також має містити дві основні

частини — блок взаємного знайомства та змістовний блок проведення інтерв'ю. При цьому змістовні наповнення кожного із зазначених блоків кроку В4.3 за їхньої значної схожості з відповідними блоками кроку В3.2 будуть мати й певні відмінності. Послідовно розглянемо змістовні відмінності зазначених блоків.

Під час реалізації **блоку взаємного знайомства** поточного кроку В4.3, виголосивши власні й вислухавши взаємні слова вітання від претендента (назвавши свої імена, прізвища, обіймані посади, а також назви своїх поточних компаній), уповноважений представник роботодавця, як правило, відразу переходить до виконання змістовного блоку проведення співбесіди, не пропонуючи кандидату заздалегідь (як це було передбачено під час виконання блоку взаємного знайомства кроку В3.2) власноруч заповнити заздалегідь підготовлені бланки анкет (аркуші опитування) — бажано, щоб усі необхідні формальні документи (у тому числі, анкети, опитувальники тощо) були повністю підготовлені до початку проведення представниками роботодавця інтерв'ю з претендентами.

У свою чергу, під час реалізації **змістовного блоку проведення інтерв'ю** поточного кроку В4.3 уповноважений представник роботодавця, як і рекрутер під час виконання відповідного блоку кроку В3.2, повинен послідовно виконати всі чотири структурні складові частини зазначеного блоку проведення інтерв'ю: (1) презентацію запропонованої вакансії, (2) презентацію професійних характеристик кандидата, (3) підсумкову дискусійну частину та (4) заключну частину інтерв'ю.

Під час **презентації (1) вакансії** на поточному кроці В4.3, на відміну від презентації вакансії, яка проводилася рекрутером на кроці В3.2, уповноважений представник роботодавця, як правило, не здійснює прямого детального виступу (монологу) перед претендентами стосовно доведення до них повної й точної інформації про вакансію, а тільки формально уточнює назву та інколи дуже стисло констатує основні професійні завдання, що притаманні вакантній посаді — зрозуміло, що кожен кандидат, запрошений на співбесіду до роботодавця, уже повинен мати достатньо повної й точної інформації стосовно вакантної посади, що запропонована роботодавцем. Водночас, як і під час здійснення рекрутером кроку В3.2, у ході презентації вакансії на кроці В4.3 представник роботодавця під час презентації вакансії обов'язково має надати претендентам відповіді на ті їхні уточнюючі запитання, що, з точки зору кандидатів, потребують отримання відповідей безпосередньо від уповноважених представників компанії — замовника персоналу. Відповідаючи на запитання кандидатів, уповноважений представник роботодавця мусить триматися головної мети всієї презентації вакансії процесу,

а отже, у першу чергу, прагнути максимально задовольнити інформаційне очікування претендентів стосовно запропонованих вакансій одночасно, як і під час виконання кроку В3.2, дотримуючись основних, перевірених на практиці (апостеріорних), правил вміти слухати суть запитань; ніколи в процесі співбесіди з кандидатами не використовувати вислів на кшталт «я не знаю»; ніколи не надавати претенденту будь-яку заборонену для доведення інформацію про роботодавця; ніколи не обмовляти ані своїх колег-конкурентів на відповідному сегменті, ані компанії поточних місць роботи відповідних кандидатів, ані будь-яких інших претендентів; ніколи не просити претендентів прийняти пропозицію компанії — замовника персоналу; ніколи під час дискусії не губити стрижневої мети інтерв'ю, яка в частині презентації відповідним представником роботодавця вакантної посади полягає в повному задоволенні інформаційних очікувань кандидата стосовно запропонованої вакансії.

Презентація (2) професійних характеристик кандидата на поточному кроці В4.3, що за структурою й наповненням майже повністю повторює презентацію професійних характеристик претендентів, яка проводилася на кроці В3.2, полягає в прямому виступі кандидата перед уповноваженими представниками роботодавця та у відповідях претендента на запитання зазначених представників і передбачає досягнення головної мети презентації (2) претендента — отримання відповідними представниками компанії — замовника персоналу сукупно повної й точної інформації про професійні характеристики та очікування претендентів.

Підсумкова дискусія (3) між кандидатами та уповноваженими представниками роботодавця на поточному кроці В4.3, що за структурою й наповненням також майже повністю повторює дискусію між претендентами та рекрутером, яка проводилася на кроці В3.2, полягає у вільному висловлюванні кандидатами та відповідними представниками роботодавця підсумків проведеного інтерв'ю з точки зору короткого аналізу розглянутої вакансії та стислого аналізу розглянутих професійно-персональних відомостей відповідних кандидатів і має на меті визначення попередньої взаємної або односторонньої, повної або часткової зацікавленості або незацікавленості сторін у подальших взаємних комунікаціях стосовно запропонованої вакансії.

Заключна частина (4) проведення співбесіди між кандидатами та представниками роботодавця на поточному кроці В4.3 за структурою і наповненням теж майже повністю повторює заключну частину проведення співбесіди між претендентами та рекрутером, яка проводилася на кроці В3.2, та полягає в стислому обміні словами

подяки за проведену співбесіду та у визначенні порядку й термінів наступних взаємин сторонами проведеного інтерв'ю.

Із завершенням заключної частини (4) проведення інтерв'ю слід уважати завершеним змістовний блок проведення зустрічі, а разом із ним повністю завершеним потрібно вважати і крок В4.3 безпосереднього проведення уповноваженими представниками роботодавця співбесід із претендентами. Далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової В4 вторинної фази В рекрутингу персоналу — кроку В4.4 рішення стосовно остаточного відбору роботодавцем потрібних спеціалістів.

- **Крок В4.4 рішення відповідальних представників роботодавця стосовно остаточного відбору потрібних $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців.** Під зазначеним рішенням щодо остаточного відбору потрібних $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ співробітників фактично слід розуміти визначення уповноваженими представниками роботодавця серед усіх $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців реального уточненого фінального списку («real refined short list»), з якими на попередньому кроці В4.3 були проведені відповідні інтерв'ю, тієї пріоритетної послідовності найкращих претендентів, яких роботодавець готовий запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники.

Досягнення мети поточного кроку В4.4 перш за все має здійснюватися шляхом глибокого аналізу відповідальними представниками компанії — замовника персоналу результатів проведених на кроці В4.3 співбесід із $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ претендентами, включаючи аналіз усіх раніше отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на цих кандидатів та загальних супроводжувальних документів до них, й отримання за необхідності додаткових професійно-персональних відомостей про кандидатів (включаючи за потреби проведення представниками роботодавця додаткових співбесід із певними кандидатами).

Вочевидь, що виконання відповідними представниками роботодавця кроку В4.4 рішення стосовно остаточного відбору потрібних фахівців умовно може бути поділене на три такі частини:

- глибокий аналіз усіх наявних професійно-персональних відомостей на кожного з $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців реального уточненого фінального списку, що отримані відповідними представниками роботодавця під час проведення співбесід із ними (див. крок В4.3) та з наданих рекрутерами (див. крок В3.4);
- уточнення або отримання (у разі потреби) додаткових професійно-персональних відомостей про $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів;
- безпосереднє визначення серед усіх $\mathbf{К}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців

пріоритетної послідовності найкращих претендентів, яких роботодавець готовий запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених трьох частин кроку B4.4 рішення щодо остаточного відбору потрібних фахівців.

Під час **глибокого аналізу всіх наявних професійно-персональних відомостей на кожного з** $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ **кандидатів** уповноважені представники роботодавця, детально усвідомлюючи всі задіяні процедури пошуку та підбору розшукуваних спеціалістів, поточний стан визначеного сегмента ринку праці, у тому числі рівні, характерні для сегмента ринку професійних досягнень, та притаманні відповідному ринку праці рівні грошової винагороди певної групи спеціалістів тощо, мають провести ретельну ревізію всієї фінальної сукупності професійно-персональних даних, отриманих за кожним із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів на всіх попередніх етапах рекрутингу відповідного персоналу, у тому числі на етапах проведення відповідними представниками роботодавця та рекрутерами співбесід із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ претендентами (див. кроки B4.3 та B3.2 відповідно), а також на етапах отримання резюме кандидатів (див. крок B3.2), їхні зведені порівняльні очікувані та наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики (див. крок B3.4), зведені тестові характеристики та зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на претендентів (див. крок B3.3) тощо, а також обґрунтування щодо рекомендування відповідних кандидатів до зустрічі з відповідальними представниками роботодавця (див. крок B3.4).

Під час безпосередньої ревізії всієї сукупності отриманих професійно-персональних відомостей кандидатів відповідні представники компанії — замовника персоналу мають послідовно (1) звести до єдиної порівняльної таблиці всю без винятку зазначену фінальну сукупність професійно-персональних даних про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів із визначеного списку «real refined short list», а також (2) переконатися в достатності всіх зведених даних до єдиної порівняльної таблиці для подальшого прийняття рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів.

Стисло розглянемо наповнення кожної з виділених частин глибокого аналізу всієї фінальної сукупності наявних професійно-персональних даних претендентів.

Зведення (1) уповноваженими представниками роботодавця до єдиної порівняльної таблиці всієї без винятку фінальної сукупності професійно-персональних даних про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ **кандидатів із визначеного списку «real refined short list»** на поточному

кроці B4.4, як і під час подібного на кроці B3.4 зведення рекрутером відомостей про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів зі списку «long list», має полягати в безпосередньому занесенні до відповідних граф зазначеної порівняльної таблиці всієї наявної інформації про претендентів за результатами всіх попередніх комунікацій (включаючи всі проведені співбесіди) з ними, за змістом отриманих резюме та анкет, за результатами отриманих на них рекомендаційних характеристик, за результатами відповідних тестувань претендентів тощо. Як зазначена порівняльна таблиця відповідними представниками роботодавця може бути використана таблиця, приклад якої був розглянутий раніше під час вивчення методик відбору персоналу (див. табл. 4) або інший за формою варіант таблиці за умови максимально повного збереження її повного й безпомилкового змісту.

Переконання (2) уповноваженими представниками роботодавця в достатності всіх зведених даних до єдиної порівняльної таблиці для подальшого прийняття рішення щодо остаточного відбору потрібних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців із визначеного списку «real refined short list» на поточному кроці B4.4, як і під час подібного на кроці B3.4 переконання рекрутером достатності даних про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів зі списку «long list», має полягати в уважній перевірці відповідними представниками роботодавця для кожного з кандидатів їхніх професійно-персональних відомостей стосовно визначеного переліку вимог і показників якостей у сформованій порівняльній таблиці (як приклад див. табл. 4), що в підсумку має передбачати підтвердження достатності або недостатності цих відомостей для подальшого прийняття рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів.

У разі визначення уповноваженими представниками недостатності певних зведених даних за тими чи іншими кандидатами, такі дані мають бути оперативно уточнені та/або доповнені. У цьому випадку уповноважені представники роботодавця переходять до наступної частини кроку B4.4 — до уточнення або отримання додаткових професійно-персональних відомостей про $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів.

Під час **уточнення або отримання (у разі потреби) додаткових професійно-персональних відомостей про $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів** відповідні представники роботодавця на поточному кроці B4.4, як і під час подібних на кроці B3.4 уточнення або/та доповнення рекрутером потрібних даних про кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B2}}$ кандидатів, мають разом із рекрутерами зібрати максимально повну відсутню інформацію про відповідних претендентів, використовуючи всі доступні ва-

ріанти отримання такої інформації, включаючи (у разі потреби) повторні зустрічі з такими кандидатами. Усі отримані уточнені або додаткові дані вносяться уповноваженими представниками роботодавця у відповідну порівняльну таблицю з подальшим підтвердженням їхньої достатності. В разі неможливості уточнення «недостатніх» відомостей стосовно відповідних кандидатів прийняття представниками роботодавця рішення щодо остаточного відбору $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців відбувається з використанням наявної сукупності достатніх і недостатніх даних.

Уточнивши або отримавши додаткові професійно-персональні відомості про відповідних із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів, уповноважені представники роботодавця переходять до заключної частини кроку B4.4 — до безпосереднього визначення серед усіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців пріоритетної послідовності найкращих претендентів, яких компанія — замовник персоналу готова запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники.

Для **безпосереднього визначення серед усіх** $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ **фахівців пріоритетної послідовності найкращих претендентів** відповідні представники роботодавця фактично мають поставити в подібність сукупності всіх професійно-персональних характеристик кожного з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ претендентів відповідні узагальнені пов'язані оцінки $\mathbf{\Omega}_{\sum \mathbf{i}}$ та можливі суб'єктивні уподобання уповноважених представників, що дозволить однозначно визначити ступінь найкращості (пріоритетності) як узагальнений пов'язаний ранг $\Psi_{\sum \mathbf{i}}$ (рейтинг) кожного і-го претендента з оцінюваних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців як нові співробітники роботодавця.

Визначення зазначеного пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{i}}$ відповідно до узагальненої пов'язаної оцінки $\mathbf{\Omega}_{\sum \mathbf{i}}$ сукупності відповідних професійно-персональних характеристик претендентів здійснюється відповідними представниками роботодавця, як правило, з урахуванням двох основних взаємопов'язаних складових — об'єктивної рангу $\Psi_{\sum \mathbf{io}}$ (1) та суб'єктивної рейтингу $\Psi_{\sum \mathbf{is}}$ (2).

Більш детально проаналізуємо зміст кожної із зазначених складових узагальненого пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{i}}$.

Визначення **об'єктивної (1) складової** узагальненого пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{io}}$ переважно так само, як і під час формування рекрутером на кроці B3.4 фінального списку $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3}}$ претендентів, перш за все полягає в підрахунку загальної сумарної оцінки $\mathbf{\Omega}_{\sum \mathbf{i}}$ професійних здібностей кожного і-го кандидата з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ спеціалістів шляхом послідовного виконання уповноваженими представниками

роботодавця таких дій:

- у виділенні тих зведених в обраній уповноваженими представниками роботодавця єдиній порівняльній таблиці (як приклад див. табл. 4) назв першочергових показників професійно-персональних характеристик (якостей) кандидатів, фактичні значення яких мають обов'язково в повному обсязі (не менше 100 %) відповідати фактичним вимогам роботодавця до розшукуваних фахівців;
- у присвоєнні кожному іншому (непершочерговому) показнику професійно-персональної якості розшукуваного персоналу гранично допустимого значення відхилення оціненого й очікуваного рівнів характеристик кандидатів;
- у присвоєнні кожному першочерговому та непершочерговому показнику якості розшукуваного персоналу того значення її власної відносної ваги, яка відображає її значущість у порівнянні з іншими показниками характеристик розшукуваного спеціаліста;
- у підрахунку загальної об'єктивної сумарної оцінки $\mathbf{\Omega_{\sum i}}$ професійних здібностей кожного і-го розшукуваного спеціаліста за результатами порівняльного аналізу всіх показників його фактичних якостей зі значеннями висунутих роботодавцем вимог.

Змістовне наповнення кожної із зазначених частин підрахунку узагальненої пов'язаної оцінки $\mathbf{\Omega_{\sum i}}$ майже повністю збігається зі змістовним наповненням підрахунку загальної сумарної оцінки $\mathbf{\Omega_i}$ (26) професійних здібностей кандидатів, що було детально розглянуто раніше в пп. 2.1.7, тому не потребує додаткового аналізу.

На підставі отриманих узагальнених пов'язаних оцінок $\mathbf{\Omega_{\sum i}}$ кожному і-му спеціалісту уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу присвоюється відповідний об'єктивний узагальнений пов'язаний ранг $\Psi_{\sum io}$. Зазначений ранг оцінюваних спеціалістів може змінюватися від одиниці ($\Psi_{\sum iomax} = \mathbf{1}$) до значення $\mathbf{I}$ ($\Psi_{\sum iomin} = \mathbf{I}$). Зрозуміло, що чим вище значення $\mathbf{\Omega_{\sum i}}$ і-го фахівця в порівнянні зі значеннями узагальнених пов'язаних оцінок показників якостей інших $\mathbf{I\text{-}1}$ спеціалістів, тим менше числове значення $\Psi_{\sum io}$, а відповідно тим більше об'єктивна складова узагальненого рейтингу і-го робітника. За рівності узагальнених пов'язаних оцінок у двох (або більше) фахівців цим двом (або більше) спеціалістам присвоюються однакові об'єктивні рейтинги. Присвоєні кожному і-му спеціалісту об'єктивного рейтингу $\Psi_{\sum io}$, як правило, також зводяться до відповідної порівняльної таблиці (як приклад див. табл. 4).

Змістовне наповнення процедури визначення об'єктивної складової узагальненого пов'язаного рейтингу $\Psi_{\sum io}$ майже повністю збігається зі змістовним наповненням процедури присвоєння кож-

ному і-му спеціалісту рангу $\Psi_{\mathbf{i}}$ відповідно до місця його отриманої зваженої загальної оцінки $\boldsymbol{\Omega_i}$, що було детально розглянуто раніше в пп. 2.1.7, тому також не потребує додаткового аналізу.

У свою чергу, визначення уповноваженим представником роботодавця **суб'єктивної (2) складової** узагальненого пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{is}}$ переважно, на відміну від розглянутого вище формування об'єктивного рейтингу $\Psi_{\sum \mathbf{io}}$, буде спиратися не на фактичні об'єктивні професійно-персональні оцінки кандидатів $\boldsymbol{\Omega_{\sum i}}$, а, у першу чергу, на суб'єктивні (особистісні, персональні) уподобання уповноважених представників роботодавця стосовно тих чи інших особливих для відповідних представників роботодавця кандидатів, що практично буде тотожно присвоєнню одному окремому або декільком окремим уподобаним претендентам із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ спеціалістів особливого найвищого статусу (тобто) найвищого рангу $\Psi_{\sum \mathbf{is+}} = \mathbf{0}$, при присвоєнні іншим «неуподобаним» фахівцям нейтрального рейтингу $\Psi_{\sum \mathbf{is-}} = \mathbf{1}$.

Зазначене уподобання втілене у відповідні значення суб'єктивної складової узагальненого пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{is}}$ (у противагу отриманій об'єктивній складовій узагальненого пов'язаного рангу $\Psi_{\sum \mathbf{io}}$), як уже було зазначено раніше в пп. 2.1.7, може бути пояснене вирішальним впливом уповноважених у прийнятті рішення осіб компанії-замовника, серйозні суб'єктивні погляди яких не були чи не могли бути належним чином враховані або під час формування переліку та змісту $\mathbf{C_{Q_0}}$ вимог до кандидатів, або під час визначення ваги $\boldsymbol{\sigma_{Q_0}}$ кожного з оцінюваних показників здібностей відповідних робітників. Ще раз підкреслимо, що вплив зазначених суб'єктивних поглядів уповноважених осіб на відбір спеціалістів для роботи в підприємстві не є на практиці чимось надзвичайним — імовірніше, такий вплив є традиційним, особливо в компаніях із несистемним або не з глибоко системним підходом у відборі персоналу. Як уже зазначалося, подібна ситуація в таких організаціях особливо характерна під час відбору спеціалістів на вакантні посади високої та найвищої ланки компаній — замовників персоналу.

Зрозуміло, що в разі практичної відсутності суб'єктивних уподобань із боку відповідних представників роботодавця до будь-яких із кандидатів кожному з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців присвоюється нейтральний суб'єктивний рейтинг $\Psi_{\sum \mathbf{is-}} = \mathbf{1}$.

Визначення відповідними представниками роботодавця об'єктивної $\Psi_{\sum \mathbf{io}}$ і суб'єктивної $\Psi_{\sum \mathbf{is}}$ складових дозволяє однозначно вирахувати загальний пов'язаний ранг $\Psi_{\sum i}$ кожного і-го претендента з оцінюваних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ спеціалістів як такий добуток:

$$\Psi_{\sum i} = \Psi_{\sum io} * \Psi_{\sum is}, \quad (32)$$

а відповідно безпосередньо визначити всіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ фахівців у вигляді загальної пріоритетної послідовності претендентів відповідно до ступеня їхньої найкращості від мінімально (найкращого) до максимального (найгіршого) рейтингів $\Psi_{\sum i}$.

Маючи зазначену загальну пріоритетну послідовність $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатів, уповноважені представники роботодавця повинні, як було зазначено в пп. 2.1.7 (див. дію $\mathbf{a_{\sum}3-6}$), виділити дві підсумкові групи фахівців, а саме:

- фінальну підгрупу **PDC («positive decision by the company»)**, до складу якої включається $\mathbf{I_{PD}}$ ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$) відібраних спеціалістів із найкращими (найменшими) рейтингами $\Psi_{\sum i}$, яким роботодавець потенційно може зробити пропозицію про подальшу роботу у своїй компанії;
- фінальну підгрупу **NDC («negative decision by the company»)**, до складу якої включається $\mathbf{I_{ND}}$ ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}}$) невідібраних спеціалістів із найгіршими (найбільшими) рейтингами $\Psi_{\sum i}$, яким роботодавець не планує робити пропозицію про подальшу роботу у своїй компанії.

Безперечно, що загальна кількість відібраних ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$) і невідібраних ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}}$) спеціалістів буде дорівнювати загальній кількості оцінюваних фахівців ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$), тобто $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}} + \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}} = \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$.

Одночасно звернемо увагу, що загальна кількість як відібраних ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$), так і невідібраних ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}}$) спеціалістів за певних обставин може окремо дорівнювати загальній кількості ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$) оцінюваних претендентів з уточненого реального фінального списку. При цьому в разі якщо $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}} = \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$, то, вочевидь, $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}} = \mathbf{0}$, та, у свою чергу, у разі якщо $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}} = \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$, то, зрозуміло, $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}} = \mathbf{0}$.

При цьому у випадку нульової загальної кількості невідібраних кандидатів, тобто за умови, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-ND}} = \mathbf{0}$, усі $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ оцінених претендентів розглядаються уповноваженими представниками роботодавця як потенційні нові співробітники компанії — замовника персоналу.

У свою чергу, у випадку нульової загальної кількості відібра-

них кандидатів, тобто за умови, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}} = \mathbf{0}$, жоден із $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ оцінених претендентів потенційно не розглядається відповідними представниками роботодавця як нові співробітники компанії — замовника персоналу. У такому випадку уповноважені представники роботодавця в тісній взаємодії з відповідними рекрутерами мають дуже уважно визначити причини фактичної нульової результативності всіх попередньо проведених процедур пошуку та підбору потрібного персоналу, ретельно проаналізувати шляхи усунення знайдених причин, внести всі потрібні корективи, після чого поновити відповідні відкориговані процедури рекрутингу необхідних фахівців. Зрозуміло, що в певних випадках за результатами визначення причин нульової результативності роботодавець може прийняти рішення взагалі про відмову від рекрутингу нових співробітників. Але якщо роботодавець вирішує продовжити рекрутинг кандидатів на відповідні вакантні посади, то такому продовженню рекрутингу, як правило, передує внесення потрібних змін до визначених процедур рекрутингу фахівців і, в першу чергу, до відповідних заявок на пошук і підбір спеціалістів (див. табл. 11).

Зрозуміло, що після внесення всіх зазначених коректив і за умови успішної подальшої реалізації всіх попередньо розглянутих складових пошуку й відбору персоналу уповноважені представники роботодавця врешті-решт мають досягти ненульового значення ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}} > 0$) загальної кількості відібраних кандидатів і тим самим досягти формування фактичної пріоритетної послідовності найкращих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ претендентів.

Визначенням фінальної пріоритетної послідовності найкращих ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$) кандидатів, яким роботодавець потенційно може зробити пропозицію про подальшу роботу у своїй компанії, слід уважати повністю завершеним крок B4.4 рішення відповідальних представників роботодавця стосовно остаточного відбору потрібних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців. Далі перейдемо до розгляду одного із завершальних кроків складової B4 вторинної фази B рекрутингу персоналу — кроку B4.5 досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу.

- **Крок B4.5 досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу.** Під зазначеним досягненням сукупності умов будемо розуміти дії уповноважених представників роботодавця (у разі можливого залучення до цих дій відповідних рекрутерів) із безпосереднього формування пропозицій [«job offer» або остаточні пакети інформації (ОПІ) — див. пп. 2.1.14] стосовно запланованих умов роботи в компанії

для відповідних фахівців [починаючи від тих, що мають найменше значення загального пов'язаного рангу $\Psi_{\sum i}$ (32)], які під час виконання попереднього кроку В4.4 були включені до складу фінальної пріоритетної послідовності найкращих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ кандидатів, та з безпосереднього погодження сформованих «job offer» із відповідними фахівцями (починаючи від тих, що мають найменше значення загального пов'язаного рангу $\Psi_{\sum i}$), які розглядаються як нові співробітники компанії — замовника персоналу.

Вочевидь, що виконання кроку В4.5 з досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу нових співробітників на роботу в компанію роботодавця умовно може бути поділене на дві такі частини:

- безпосереднє розроблення для претендентів із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів відповідних пропозицій («job offer») щодо їхньої роботи в компанії роботодавця;
- безпосереднє погодження з кандидатами із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів розроблених пропозицій («job offer») щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку В4.5 досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу нових співробітників на роботу в компанію роботодавця.

Під час **безпосереднього розроблення для претендентів із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів відповідних пропозицій щодо їхньої роботи в компанії роботодавця** уповноважені представники роботодавця мають чітко дотримуватися технологічної сутності відповідної дії $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-7}$ (формування пропозицій новим співробітникам щодо їхніх умов роботи в компанії) методики відбору персоналу, що вже була детально проаналізована під час розгляду складової А7 первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.7).

Звернемо увагу, що формування зазначеної пропозиції щодо роботи («job offer»), як правило, здійснюється не одночасно для всіх $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ претендентів, а поступово, починаючи з одного (із двох, трьох тощо) кандидата (кандидатів) за умови потреби роботодавця тільки в одному (у двох, трьох тощо) новому співробітнику (нових співробітниках), а саме за умови $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{1}$ ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{2}, \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} = \mathbf{3}$ тощо), який має (які мають) найменше значення загального пов'язаного рангу $\Psi_{\sum i}$, тобто з того фахівця (фахівців), який має (які мають) найкращий рейтинг серед $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів — кількість найбільш рейтингових спеціалістів із пріоритетної послідовності $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ претендентів, яким уповноваженими менеджерами роботодавця буде розроблятися «job offer», має дорів-

нювати кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ розшукуваних роботодавцем нових співробітників.

Звернемо увагу, що в певних практичних ситуаціях компанія — замовник персоналу на будь-якому етапі рекрутингу необхідних фахівців і навіть на етапі виконання поточного кроку B4.5 може змінити попередньо визначені в заявці на пошук і підбір спеціалістів (табл. 11) не тільки загальні обов'язки, вимоги та умови праці для розшукуваних фахівців, але може змінити (причому як у менший, так і в більший бік) і кількість потрібних спеціалістів, уточнивши попередньо встановлене значення $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$. Крім випадків (відносно рідких, але таких, що трапляються на практиці), коли роботодавець через різні об'єктивні та/або суб'єктивні обставини може оголосити про зменшення раніше встановленої кількості потрібних фахівців (або навіть взагалі скасувати заявку на рекрутинг відповідних спеціалістів), одночасно також далеко непоодинокими залишаються випадки, коли уповноважені представники роботодавця після остаточного відбору на попередньому кроці B4.4 потрібних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців можуть прийняти рішення й запросити для подальшої роботи в компанії не тільки заплановану кількість $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ робітників, але й інших $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$ додаткових фахівців із визначеного переліку найкращих $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ кандидатів, причому як на посади, які визначені поточною заявкою (табл. 11) на рекрутинг персоналу, так і на інші посади, які зазначеною заявкою заздалегідь не були передбачені. Рекрутинг компанією — замовником персоналу додаткових фахівців із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ визначених на кроці B4.4 найкращих претендентів на посади, що не передбачені первинною заявкою на пошук і підбір персоналу, інколи називають «супутнім рекрутингом».

Формування пропозиції щодо роботи («job offer») для $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців (у разі потреби й для $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$ додаткових спеціалістів) відповідальні представники роботодавця повинні здійснювати в безпосередній відповідності з раніше визначеним під час розгляду складової A3 первинної фази рекрутингу персоналу єдиним переліком і змістом запропонованих умов для персоналу (див. табл. 3, пп. 2.1.3), але за обов'язкового врахування відповідних результатів проведення всіх попередніх етапів пошуку та підбору персоналу. Для цього, як уже зазначалося раніше (див. пп. 2.1.7), зміст усіх визначених індивідуальних очікувань $\mathbf{W}_{\mathbf{o}}^{\mathbf{Pr}}$ всіх пріоритетних $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ кандидатів разом із визначеними попередньо запланованими для відповідних розшукуваних спеціалістів умовами $\mathbf{W}_{\mathbf{0}}$

зводяться в єдину таблицю порівняльних даних умов для спеціалістів (як приклад такої таблиці див. табл. 5, стовпчики 3 і 2).

Як уже зазначалося раніше, спираючись на взаємне порівняння визначених у таблиці 5 показників $\mathbf{W_0}$ і $\mathbf{W_o^{Pr}}$, уповноважені представники роботодавця формують для відповідного пріоритетного кандидата остаточні (фінальні) індивідуальні показники матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних умов $\mathbf{W_{fo}^{Pr}}$, які фактично і становлять основне змістовне наповнення відповідного «job offer» для цього кандидата по його роботі в компанії — замовнику персоналу. Ще раз звернемо увагу, що формування індивідуальних показників $\mathbf{W_{fo}^{Pr}}$ дуже важко піддається чіткій об'єктивній алгоритмізації, здебільшого є суто індивідуальним для кожного окремого підприємства та значною мірою зорієнтоване на суб'єктивні відчуття уповноважених представників роботодавця у знаходженні «золотої середини» між показниками $\mathbf{W_0}$ і $\mathbf{W_o^{Pr}}$, тобто, з одного боку, значно не поліпшити попередньо заплановані умови (а відповідно не перевищити погоджені витрати організації на забезпечення цих умов) та, з іншого — не втратити відібраного пріоритетного робітника, який у разі відчутної невідповідності в гірший бік фінальних запропонованих умов $\mathbf{W_{fo}^{Pr}}$ очікуваним умовам $\mathbf{W_o^{Pr}}$ відхилить запропонований «job offer», чим фактично відмовиться від роботи в компанії — замовнику персоналу (а відповідно не принесе підприємству очікуваного рівня підвищення відповідних показників його ефективності діяльності). Сформовані показники $\mathbf{W_{fo}^{Pr}}$ фінальних умов для відібраного пріоритетного спеціаліста заносяться до порівняльної таблиці (див. стовпчик 4 табл. 5) і, як уже було зазначено, становлять основу змісту відповідних пропозицій щодо роботи.

Зрозуміло, що крім зазначених фінальних умов до пропозицій щодо роботи обов'язково мають бути включені інші важливі формальні складові, у тому числі преамбула, пропонована форма договірних відносин між відібраним претендентом і компанією роботодавця, пропоновані дати й місце підписання зазначених договірних відносин, пропонована дата й місце початку роботи відібраного кандидата в компанії роботодавця, адреса розташування робочого місця відібраного претендента в компанії роботодавця, а також термін дії пропозицій щодо роботи, дата підготовки пропозицій щодо роботи та персональні дані уповноваженого представника роботодавця, що підписує пропозиції щодо роботи. Зрозуміло, що всі складові пропозицій щодо роботи до підписання «job offer» уповноваженим представником роботодавця мають бути погодженні зі всіма відповідними менеджерами компанії — замовника персоналу.

Незважаючи на всю можливу структурно-змістовну різноманітність побудови пропозицій щодо роботи (що залежатиме від корпоративних традицій того чи іншого роботодавця, особливостей відповідного сегмента ринку, рівня вакантної посади та інше), усі «job offers» будуть мати приблизно схожу побудову, що як приклад можуть бути представлені у вигляді наведеного нижче макету 6.

Зрозуміло, що всі розроблені пропозиції щодо роботи після їх подальшого остаточного прийняття (погодження) відповідним претендентом повинні в повному обсязі знайти своє відображення у відповідних договірних документах, що врешті-решт мають бути укладені між новим співробітником і роботодавцем. Майже в усіх без винятку випадках договірні документи між сторонами (новим співробітником і компанією роботодавця) розробляються відповідними представниками компанії — замовника персоналу згідно з діючими законодавчими нормами та визначеними внутрішніми політиками (нормами) роботодавця. Більш детальний аналіз порядку прийняття (виходу) спеціаліста на роботу в компанію роботодавця буде розглянутий нижче під час дослідження технологічної сутності кроку С1 (див. пп. 2.3.1) заключної фази С рекрутингу нових співробітників.

Звернемо увагу, що в деяких випадках договірні документи для підписання сторонами готуються представниками роботодавця заздалегідь на підставі розроблених ним, але ще остаточно не погоджених відповідними претендентами, пропозицій щодо роботи. Така передчасна підготовка зазначених договірних документів, як правило, може бути у випадках прийняття на роботу кандидатів на вакантні посади початкового та середнього рівнів. Водночас під час прийняття на роботу фахівців вищої ланки як вищого посадового складу (наприклад, керівники або заступники керівників підприємств), так і вищого професійного рівня (наприклад, експертів високотехнологічних виробництв, спортсменів вищих професійних ліг, артистів провідних театрів тощо) підготовка відповідних договірних документів (контрактів, угод, договорів і т. ін.) між сторонами переважно відбувається виключно після погодження відібраним претендентом відповідних пропозицій щодо роботи.

Розробивши для претендентів із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів відповідні пропозиції щодо їхньої роботи в компанії роботодавця, а за потреби заздалегідь підготувавши для підписання сторонами відповідні договірні документи, уповноважені представники роботодавця переходять до заключної частини кроку В4.5 — до безпосереднього погодження з кандидатами із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ претендентів розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в

компанії — замовнику персоналу, а також за певних умов погодження, а в разі потреби підписання сторонами відповідних договірних документів.

Макет 6

Макет пропозицій щодо роботи («job offer») відібраному претенденту на вакантну позицію в компанії — замовнику персоналу (готуються на бланку з логотипом компанії роботодавця)

1. Вказується заголовок «Пропозиції щодо роботи».

2. Преамбула пропозицій щодо роботи:
Як приклад: *«Компанія Company-1 (назва компанії роботодавця) цим листом офіційно запрошує пані/пана Glen Smith (ім'я та прізвище відібраного кандидата) обійняти посаду Manager-1 (назва вакантної посади) для виконання відповідних доведених* вам (або таких, перелік яких додається до цих «Пропозицій щодо роботи») завдань та обов'язків відповідно до штатного розпису компанії Company-1 на таких умовах.*
3. Опис матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних умов.
   3.1. Матеріальні умови:
   - рівень винагороди в грошовому вигляді — $\mathbf{W1}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fm}}$ (вказується конкретний рівень);
   - рівень винагороди в матеріальному вигляді — $\mathbf{W2}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fm}}$ (вказується конкретний рівень);
   - … .

   3.2. Професійні умови:
   - умови здійснення професійної діяльності — $\mathbf{W1}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fp}}$ (вказуються конкретні умови);
   - умови професійного розвитку та навчання — $\mathbf{W2}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fp}}$ (вказуються конкретні умови);
   - умови професійного заохочення — $\mathbf{W3}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fp}}$ (вказуються конкретні умови);
   - … .

   3.3. Кар'єрні умови:
   - перелік можливих перспективних посад — $\mathbf{W2}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fk}}$ (вказується конкретний перелік);
   - … .

   3.4. Соціальні умови:
   - перелік програм соціальних забезпечень — $\mathbf{W1}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fs}}$ (вказується конкретний перелік);
   - перелік соціальних пільг (дотацій) — $\mathbf{W2}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fs}}$ (вказується конкретний перелік);
   - … .

   3.5. Психологічні умови:
   - перелік внутрішніх норм поведінки співробітників компанії — $\mathbf{W1}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fh}}$ (вказується конкретний перелік);
   - перелік внутрішніх традицій компанії — $\mathbf{W2}^{\mathbf{Pr}}_{\mathbf{fh}}$ (вказується конкретний перелік);
   - … .

4. Запропонована форма договірних відносин між відібраним претендентом і компанією роботодавця:
   Як приклад: *«Трудовий договір (строковий або безстроковий договір, з випробувальним терміном або без випробувального терміну) або цивільно-правовий договір тощо».*
5. Запропонована дата, час та місце** підписання договірних відносин між відібраним претендентом і компанією роботодавця:
   Як приклад: *«01.06.2023 — офіс Company-1 (вказуються конкретні дата, час та адреса)».*
6. Запропонована дата та місце початку роботи відібраного кандидата:
   Як приклад: *«16.06.2023— офіс Company-1 (вказуються конкретні дата та адреса)».*
7. Адреса, розташування робочого місця відібраного претендента в компанії роботодавця:
   Як приклад: *«Офіс Company-1 (вказується конкретна адреса)».*
8. Термін дії пропозицій щодо роботи:
   Як приклад: *«До 01.06.2023».*
9. Дата підготовки пропозицій щодо роботи:
   Як приклад: *«16.05.2023».*
10. Посада, ім'я, прізвище та підпис уповноваженого представника компанії роботодавця. Як приклад:
    «Директор з персоналу Company-1 _____ (підпис) John Smith».

** Передбачається, що відібраний претендент раніше був ознайомлений із переліком завдань та обов'язків, визначених для вакантної посади Manager-1 відповідно до штатного розпису компанії Company-1.*

*** У певних випадках підписання договірних відносин між відібраним претендентом і компанією роботодавця може відбуватися дистанційно.*

Під час **безпосереднього погодження з кандидатами із числа $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)-PD}}$ спеціалістів розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу** відповідні представники роботодавця (у разі можливого залучення відповідних рекрутерів) мають чітко дотримуватися технологічної сутності відповідної дії $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-8}$ (погодження з відібраними претендентами пропозицій щодо їхніх умов роботи в компанії) методики відбору персоналу, що вже була детально проаналізована під час розгляду складової А7 первинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.1.7).

Звернемо увагу, що, як уже було зазначено раніше, безпосереднє погодження з відібраними кандидатами пропозицій щодо роботи в компанії роботодавця, як правило, має передбачати реалізацію послідовності таких трьох частин дії $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-8}$, які мають щільну систему взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків (див. рис. 18), а саме:

- частина $\mathbf{a}_{\sum}\mathbf{3-8-1}$ доведення уповноваженими представниками роботодавця напряму (рідше) або через відповідних рекрутерів (частіше) відповідних пропозицій до відібраних пріоритетних претендентів стосовно комплексу умов їхньої подальшої роботи в

компанії — замовнику персоналу, як правило, у письмовому (частіше в електронному, рідше в паперовому) вигляді на відповідні електронні або поштові адреси цих кандидатів. Доведення до пріоритетних фахівців пропозицій щодо їхньої роботи в усній формі на практиці не є винятком, але особливо для спеціалістів середніх й особливо вищих ланок усні «job offer» доводяться значно рідше;

- частина $\mathbf{a_{\sum}3-8-2}$ ретельного ознайомлення та глибокого аналізу відібраними кандидатами переданих їм від роботодавця відповідних «job offer» та зваженого прийняття ними одного з трьох можливих рішень: погодитися (рішення **PDS**), відмовитися (рішення **NDS**) або звернутися до компанії — замовника персоналу з власними пропозиціями щодо поліпшення запропонованих роботодавцем умов «job offer» (рішення **IDS**). Зрозуміло, що рішення **IDS** претендентів слід розглядати виключно як проміжне рішення, що так чи інакше приведе або до погоджувального рішення **PDS**, або до протилежного рішення **NDS.** Прийняте відібраним кандидатом рішення (**PDS, NDS** або **IDS**) доводиться ним до відповідного уповноваженого для проведення переговорів із претендентами представника роботодавця;

- частина $\mathbf{a_{\sum}3-8-3}$ узгодження уповноваженими представниками роботодавця та відповідними відібраними претендентами або остаточного спільного рішення про вихід кандидата на роботу в компанію, або одностороннього (роботодавцем чи кандидатом) рішення у відмові прийняття кандидата на роботу чи у відмові кандидата від пропозицій щодо прийняття його на роботу в компанію — замовника персоналу. Як уже зазначалося раніше (див. пп. 2.1.7), прийняття остаточного спільного рішення про вихід або одностороннього рішення про відмову у виході відібраного пріоритетного спеціаліста на роботу до компанії — замовника персоналу може здійснюватися в декілька ітерацій (етапів) комунікацій між уповноваженими представниками роботодавця та відібраним кандидатом стосовно узгодження фінальних умов для останнього стосовно його подальшої праці як новий співробітник компанії. При цьому на кожному етапі зазначених комунікацій через щільні системи зворотних і прямих зв'язків між уже згаданими вище діями $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ і $\mathbf{a_{\sum}3-8}$ алгоритму остаточного відбору кандидатів може відбуватися: або (1) перегляд раніше сформованих роботодавцем під час виконання дії $\mathbf{a_{\sum}3-7}$ пропозицій щодо роботи (див. макет 6) з метою досягти спільного рішення про вихід кандидата на роботу в компанію, або (2) перегляд попереднього рішення, прийнятого під час реалізації дії $\mathbf{a_{\sum}3-6}$, і відбір наступного за визначеним рівнем пріоритетності фахівця на заміну первісно відібраного пріоритетного

спеціаліста в разі прийняття роботодавцем чи кандидатом рішення про відмову його прийняття на роботу в компанію — замовника персоналу. Врешті-решт фінальним підсумком кроку $\mathbf{a_{\sum}3-8-3}$ має стати відбір того максимального за рівнем пріоритетного спеціаліста підгрупи **PDC**, який одночасно прийняв рішення **PDS** і погодився стати до роботи в роботодавця на відповідних, погоджених сторонами умовах. Факт погодження остаточних пропозицій щодо роботи мають бути письмово підтверджені сторонами. Як уже зазначалося вище, разом із погодженням сторонами відповідного «job offer» за певних умов може відбутися погодження, а в разі потреби й підписання уповноваженим представником роботодавця та відібраним кандидатом відповідних договірних документів.

Погодженням пропозицій щодо роботи, а за потреби погодженням і підписанням сторонами відповідних договірних документів щодо подальшої роботи відібраного претендента в компанії роботодавця як новий співробітник завершується виконання кроку B4.5 з досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу. Далі перейдемо до розгляду фінального кроку складової B4 вторинної фази B рекрутингу персоналу — кроку B4.6 проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу.

- **Крок B4.6 проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу.** Під проведенням зазначеного аналізу результатів виконання технології відбору персоналу будемо розуміти дії уповноважених представників роботодавця та залучених до безпосереднього пошуку та підбору розшукуваного персоналу рекрутерів із визначення досягнутого ефекту задіяних технологій рекрутингу потрібних спеціалістів, а також із доведення підсумків відбору фахівців на відповідні вакантні посади роботодавця всім $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B3+(real)}}$ кандидатам реального уточненого фінального списку («real refined short list»), з якими раніше на кроці B4.3 уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю.

Вочевидь, що виконання кроку B4.6 із проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу умовно може бути поділене на дві такі частини:

- визначення досягнутого підсумкового ефекту задіяних технологій відбору потрібних спеціалістів;
- доведення підсумкових результатів відбору фахівців на відповідні вакантні посади роботодавця всім $\mathbf{K_{recruit}^{QW-B3+(real)}}$ кандидатам, з якими уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку В4.6 проведення підсумкового аналізу результатів виконання технології відбору персоналу.

Під час **визначення досягнутого підсумкового ефекту задіяних технологій відбору потрібних спеціалістів** відповідні представники роботодавця в тісній взаємодії із задіяними рекрутерами мають за результатами виконання попереднього кроку В4.5 не тільки однозначно визначити досягнення або відсутність досягнення здійсненим пошуком і підбором персоналу потрібного результату рекрутингу, тобто наявного продуктивного відбору або повну чи часткову відсутність відбору необхідних співробітників, але незалежно від фактичної результативності відбору фахівців, а також чітко окреслити основні проблемні моменти й труднощі, які відбувалися на тих чи інших етапах реалізації задіяних технологій рекрутингу розшукуваного персоналу.

Зрозуміло, що визначення досягнення або відсутності досягнення очікуваного результату рекрутингу однозначно збігається з фактом погодження або непогодження на попередньому кроці В4.5 пропозицій щодо роботи з відповідними відібраними в кількості потрібних для роботодавця $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ претендентами [а за певних обставин (див. крок В4.5) з іншими $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$ додатковими фахівцями]. При цьому погодження на кроці В4.5 пропозицій щодо роботи з меншою, ніж $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ (у випадку, коли $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} > \mathbf{1}$) кількістю кандидатів, як правило, визнається як відсутність досягнення загального потрібного результату. Причини, що призвели до відсутності очікуваного результату рекрутингу (за повної або часткової відсутності погоджених на кроці В4.5 пропозицій щодо роботи з $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$), мають бути відповідними представниками роботодавця та рекрутерами безпомилково визначені, ретельно проаналізовані та в разі можливості оперативно усунені. Одночасно визначення, аналіз та усунення допущених під час здійсненого пошуку та підбору персоналу помилок мають бути представниками роботодавця й рекрутерами також проведені та за наявності погоджених на кроці В4.5 пропозицій щодо роботи із запланованою (або більшою, ніж запланованою) кількістю $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ претендентів. При цьому справедливо визнати, що під час погодження на кроці В4.5 пропозицій щодо роботи із запланованою (або більшою) кількістю $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ кандидатів зазначені визначення, аналіз та усунення помилок, як правило, на практиці здійснюються вкрай рідко, що, безумовно, слід уважати системною помилкою.

Визначивши досягнутий підсумковий ефект задіяних технологій відбору потрібних спеціалістів, включаючи окреслення

основних проблемних моментів і труднощів, які відбувалися на тих чи інших етапах реалізації задіяних технологій рекрутингу розшукуваного персоналу, уповноважені представники роботодавця та відповідні задіяні рекрутери переходять до заключної частини кроку В4.6 — до доведення підсумкових результатів відбору фахівців на відповідні вакантні посади роботодавця всім $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ кандидатам, з якими уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю.

Під час **доведення підсумкових результатів відбору спеціалістів на відповідні вакантні посади роботодавця всім $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}}$ інтерв'юйованим роботодавцем претендентам** відповідні представники роботодавця в тісній взаємодії із задіяними рекрутерами мають послідовно повідомити, по-перше, всім ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} + \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$) кандидатам, з якими на попередньому кроці В4.5 були погоджені пропозиції щодо роботи, про остаточне рішення роботодавця про їхнє прийняття на роботу як нові співробітники компанії роботодавця згідно з погодженими з ними «job offers» (якщо таке повідомлення вже не було зроблене на кроці В4.5), та, по-друге, всім іншим ($\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW-B3+(real)}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}} - \mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$) спеціалістам — про рішення щодо відмови в їхньому прийнятті на роботу в компанію — замовника персоналу. Зрозуміло, що зазначена відмова відповідним фахівцям в їхньому прийнятті на роботу повинна бути доведена їм в усній або письмовій формі персонально уповноваженим представником роботодавця або рекрутером, які проводили з ними особисті зустрічі, у максимально ввічливій толерантній формі. Недоведення відповідним претендентам рішення про відмову в їхньому прийнятті на роботу до компанії — замовника персоналу на ринку праці може розглядатися як прояв професійної неввічливості з боку роботодавця (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або рекрутингової компанії (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР), а тому таке недоведення рішення про відмову слід уважати неприпустимим.

Доведенням підсумків відбору персоналу на відповідні вакантні посади роботодавця всім претендентам, з якими уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю, завершується виконання кроку В4.6 з проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу, а разом із цим завершується аналіз технологічної сутності складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанії й тим самим повністю закінчується аналіз вторинної фази В рекрутингу персоналу — фази відбору персоналу (п. 2.2).

Далі розглянемо технологію реалізації наступної часової фази рекрутингу персоналу — заключної фази С (фази прийняття персо-

налу на роботу в компанію).

2.3. Технологія прийняття персоналу на роботу в компанію — замовника персоналу

Як уже зазначалося в пп. 1.3.3, під основною метою (завданням) заключної фази С рекрутингу спеціалістів будемо розуміти реалізацію ефективного комплексу заходів з організації роботи нових співробітників у компанії, починаючи від їхнього виходу на роботу в компанію й закінчуючи остаточним прийняттям нових $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ фахівців у компанію в разі, як уже зазначалося раніше, успішного проходження ними визначеного випробувального терміну. Під час фази С відбору персоналу має бути чітко проведене прийняття нових фахівців на роботу в компанію, фахове навчання нових робітників професійній роботі в компанії, оцінка результатів професійної діяльності нових спеціалістів, а також прийняття рішення щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії.

Уважно проаналізуємо технологічну сутність кожної із чотирьох (С1–С4), визначених у пп. 1.3.3, складових заключної фази С рекрутингу персоналу.

2.3.1. Технологічна сутність складової С1 оформлення нових фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу

Складова С1 оформлення нових спеціалістів на роботу в компанію — замовника персоналу є первинною всієї системи заключної фази С рекрутингу розшукуваних спеціалістів та одночасно в певному розумінні є підсумковою у фактичному підтвердженні (або непідтвердженні) відповідного успішного (або неуспішного) завершення всіх попередніх процедур фази А пошуку й фази В відбору потрібного персоналу. При цьому оформлення нових співробітників на роботу як де-факто, так і де-юре слід уважати підтвердженням успішності всіх реалізованих складових рекрутингу розшукуваних фахівців. І навпаки, неоформлення (з будь-яких причин) відібраних спеціалістів на роботу в компанію — замовника персоналу можна розглядати тільки як підсумкову нерезультативність проведених пошуку та підбору потрібних працівників. Рекрутер має завжди розуміти, що прийняття (підписання) рекрутованим спеціалістом запропонованих роботодавцем пропозицій щодо роботи («job offer») ще не означає що вихід спеціаліста на роботу в компанію — замовника персоналу гарантовано відбудеться, а відповідно не означає, що рекрутинг персоналу слід уважати успішно завершеним — рекрутер має усвідомлювати, що як фахівець (хоча це буває вкрай

рідко), так і роботодавець (хоча це буває тільки у виняткових випадках) можуть врешті-решт через різного роду об'єктивні та суб'єктивні обставини відмовитися від прийнятих претендентами та запропонованих роботодавцями пропозицій щодо роботи. Тільки фактом оформлення підібраних рекрутерами спеціалістів у компанію роботодавця можна вважати роботу рекрутерів та інших задіяних у рекрутингу фахівців первинно виконаною (первинно — у разі обов'язковості подальшого підтвердження успішності проходження новим співробітником визначеного для нього терміну випробовування) або остаточно виконаною (остаточно — за необов'язковості зазначеного вище підтвердження).

Від технологічної правильності прийняття нових співробітників у компанію роботодавця значною мірою залежить подальша юридична безпроблемність взаємовідносин між роботодавцем і найманими працівниками та в певному розумінні первина (особливо протягом випробувального терміну) ефективність їхньої роботи. Як уже було зазначено раніше в пп. 1.3.3, складова С1 умовно належить до складу групи СІ об'єднаних складових оцінки результатів пошуку та підбору персоналу (див. рис. 10). Виконання складової С1 переважно ставиться в обов'язки уповноважених менеджерів компанії — замовника персоналу (керівників служб персоналу, юридичних підрозділів тощо), відповідальних за нормативно-юридичне оформлення взаємовідносин між роботодавцем і найманими робітниками. Залучення внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів для безпосереднього оформлення нових співробітників до компанії роботодавця на практиці відбувається вкрай рідко. Але при цьому під час реалізації складової С1 рекрутер в обов'язковому порядку повинен мати повну й точну інформацію (як правило, від двох сторін — як від відібраного фахівця, так і від уповноважених представників роботодавця) про підтверджену дату фактичного виходу підібраних спеціалістів на роботу в компанію — замовника персоналу, про факт оформлення їх на роботу, а також про основні умови оформлення нового співробітника (рівень призначеної йому грошової винагороди, точну назву призначеної йому посади тощо). Одночасно рекрутер має максимально оперативно отримувати інформацію про факт невиходу відібраних спеціалістів на роботу в компанію-замовника в раніше погоджений із ними під час виконання кроку В4.5 час. Безумовно, рекрутер має також оперативно отримувати повну й точну інформацію (також, як правило, від двох сторін) про інші причини неоформлення на роботу раніше відібраних спеціалістів.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.3, ключовою метою реалізації складової С1 слід уважати підтвердження факту безпосеред-

нього виходу, а також факту оформлення на роботу в компанію роботодавця на визначені посади у визначені підрозділи $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ (а в разі необхідності і $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW+add}}$) нових спеціалістів у повній відповідності з вимогами чинного законодавства відповідної країни та існуючими внутрішніми положеннями (політиками) роботодавця, включаючи всі аспекти бухгалтерського, кадрового, трудового, медичного, соціального, організаційного, господарського оформлень тощо.

Досягнення зазначеної ключової мети в першу чергу повинне базуватися на обов'язковому точному дотриманні сторонами (роботодавцем і новим співробітником) усіх вимог відповідних діючих національних нормативних актів щодо оформлення наймання нового працівника для роботи в компанії роботодавця.

Структурно складова С1 здебільшого являє собою послідовність наступних п'яти кроків (див. рис. 36) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між указаними кроками всередині складової С1, а також із заключною складовою В4 попередньої фази В відбору персоналу та з наступною складовою С2 поточної фази С прийняття персоналу на роботу в компанію.

Стисло розглянемо змістовність кожного з визначених п'яти кроків складової С1 оформлення нових фахівців на роботу в компанію.

- **Крок С1.1 отримання підтвердження стосовно виходу відібраних спеціалістів на роботу в компанію роботодавця в погоджені терміни.** Під отриманням підтвердження про вихід рекрутованого фахівця на роботу в компанію слід розуміти дії відповідних рекрутерів (завжди) або дії уповноважених представників роботодавця (вкрай рідко) стосовно відстеження (1) незмінності (або зміни) планів відібраних спеціалістів стосовно їхнього своєчасного (ними погодженого) терміну виходу для роботи в компанію — замовника персоналу, а також стосовно отримання (2) від уповноважених представників роботодавця, підтвердження самого факту виходу відповідних працівників на роботу в компанію у відповідні терміни.

При цьому під час зазначеного відстеження (1) намірів відібраних фахівців рекрутери (напряму) та представники роботодавця (напряму або через рекрутерів) мають підтримувати з відповідними спеціалістами певний рівень комунікацій, який дозволить мати чітке уявлення про дотримання (або недотримання) цими фахівцями термінів виходу на роботу в компанію — замовника персоналу, так само як про дотримання (або недотримання) ними самого наміру їхнього виходу на роботу до компанії роботодавця. У разі вимушеного (за будь-якими вагомими обставинами) перенесення рекрутованими фахівцями на більш пізній час попередньо погоджених сторонами

термінів виходу нових співробітників на роботу рекрутери мають оперативно повідомити про це уповноважених представників роботодавця та по можливості погодити з ними нові прийнятні для обох сторін дати, коли відібрані спеціалісти можуть стати до роботи в компанії — замовнику персоналу. У разі неможливості прийняття роботодавцем нових (на відміну від раніше погоджених сторонами) термінів виходу рекрутованих фахівців на роботу, також як у разі попереднього повідомлення про відмову (або фактичний невихід без попереднього повідомлення) відібраних фахівців на їхню раніше погоджену роботу в компанії роботодавця, відповідні рекрутери та представники роботодавця мають разом визначити в разі необхідності подальші спільні дії щодо рекрутингу потрібних фахівців (аналіз таких дій буде розглянутий нижче — див. пп. 2.3.4).

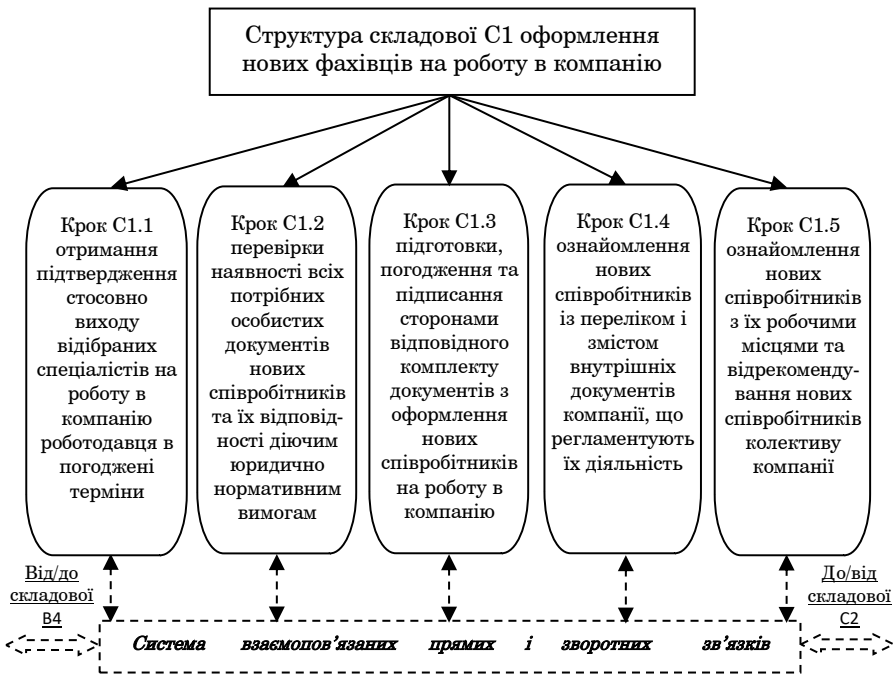


Рис. 36. Структура складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу щодо оформлення нових фахівців на роботу в компанію

У разі отримання рекрутером від відібраного спеціаліста підтвердження в його однозначному намірі стосовно виходу на роботу в компанію роботодавця у відповідні погоджені сторонами терміни

рекрутер далі в день виходу рекрутованого фахівця на роботу має звернутися до відповідного уповноваженого представника роботодавця з проханням про підтвердження факту виходу нового підібраного співробітника в компанію — замовника персоналу. Зрозуміло, що у випадку невиходу рекрутованого спеціаліста на роботу в попередньо погоджені терміни рекрутер має максимально оперативно зв'язатися з відповідним спеціалістом і визначити причини відсутності фахівця на роботі в компанії роботодавця. У разі наявності поважних, але переборних причин невиходу на роботу працівника рекрутер має оперативно проінформувати відповідного представника роботодавця про зазначені причини й погодити новий термін виходу рекрутованого спеціаліста на роботу в компанію роботодавця. Водночас якщо причини невиходу спеціаліста на роботу були неповажними або поважними, але мають непереборну силу, рекрутер має також повідомити про це відповідного представника роботодавця. У подібних випадках роботодавець залишає за собою право відмовити в подальшій роботі в компанії рекрутованому спеціалісту, який без поважних причин не вийшов на роботу у попередньо погоджені терміни. У разі відмови роботодавця в прийнятті «неповажного» фахівця на роботу в компанію, а також у разі якщо причини невиходу відібраного спеціаліста мають непереборну силу, рекрутер разом з уповноваженими представниками роботодавця мають визначити подальші дії щодо рекрутингу необхідних спеціалістів (див. пп. 2.3.4).

У випадку отримання (2) на кроці С1.1 підтвердження від уповноваженого представника роботодавця про факт виходу відібраного фахівця на роботу в компанію — замовника персоналу далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С1.2 перевірки наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам.

- **Крок С1.2 перевірки наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам.** Під зазначеною перевіркою наявності та відповідності документів нових співробітників слід розуміти отримання уповноваженими представниками роботодавця в повному обсязі й у належному вигляді всіх документів, які вимагаються під час оформлення на відповідну роботу в компанії національним законодавством країни, де компанія-роботодавець провадить свою діяльність. Роботодавець має право вимагати від нових співробітників надання в разі потреби інших додаткових документів, але тільки якщо ця вимога роботодавця не суперечитиме відповідним діючим законодавчим актам країни. Одночасно роботодавець,

як правило, залишає за собою право на перевірку наданих новими співробітниками особистих документів на предмет їхньої легітимності. У разі потреби до зазначеної перевірки документів уповноважені представники роботодавця можуть залучати рекрутерів, відповідальних за пошук і підбір відповідних фахівців. Крім того, переважно роботодавець також залишає за собою право відмовити спеціалістам у їхньому оформленні на роботу в разі ненадання ними в потрібному обсязі та вигляді всіх необхідних легітимних документів. У випадку зазначеної відмови уповноважені представники роботодавця мають оперативно офіційно повідомити про це відповідним рекрутерам і визначити разом із ними подальші спільні дії (аналіз таких дій буде розглянутий нижче — див. пп. 2.3.4).

Здебільшого порядок перевірки наявності та відповідності особистих документів нових співробітників під час їхнього оформлення на роботу достатньо чітко регламентується відповідними нормативно-правовими актами та не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після завершення проведеної на кроці С1.2 перевірки наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С1.3 підготовки, погодження та підписання сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію.

- **Крок С1.3 підготовки, погодження та підписання сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію.** Зрозуміло, що підготовка зазначеного комплекту документів майже у всіх без винятку випадках є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Перелік і зміст комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію мають однозначно та в повному обсязі відповідати діючому національному законодавству країни здійснення діяльності компанії роботодавця, а також внутрішнім політикам і процедурам підприємства — замовника персоналу щодо порядку всієї сукупності взаємовідносин між роботодавцем і найманим персоналом. Одночасно зміст документів, що розробляється роботодавцем, має безпомилково та в повному обсязі відображати зміст домовленостей між роботодавцем і новими співробітниками, що були досягнуті на кроці В4.5 фази відбору спеціалістів під час погодження сторонами відповідних пропозицій щодо роботи («job offer»).

Роботодавець має право вимагати від нових співробітників підписання будь-яких необхідних документів щодо їхнього працевлаштування, але за умови, що ця вимога роботодавця не суперечитиме відповідним діючим національним законодавчим актам. Роботодавець залишає за собою право відмовити спеціалістам в їхньому оформленні на роботу в разі відмови фахівця в підписанні ним законодавчо вивірених (тобто тих, що не суперечать відповідним діючим правовим актам) документів стосовно оформлення нових співробітників на роботу в компанію. У випадку зазначеної відмови уповноважені представники роботодавця повинні максимально оперативно в офіційному порядку повідомити про це відповідних рекрутерів і визначити разом із ними подальші спільні дії (як уже зазначалося, аналіз таких дій буде розглянутий нижче — див. пп. 2.3.4).

Здебільшого перелік і зміст комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію достатньо чітко регламентується відповідними нормативно-правовими актами й також не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після погодження та підписання сторонами на кроці С1.3 відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С1.4 ознайомлення нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність.

- **Крок С1.4 ознайомлення нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність.** Вочевидь, що зазначене ознайомлення є також відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Перелік і зміст відповідних внутрішніх документів, з якими мають бути ознайомлені нові співробітники компанії, здебільшого повинні, зокрема, відображати визначені роботодавцем внутрішні політики, принципи, цінності тощо, встановлені правила внутрішнього розпорядку, поведінки, конфіденційності тощо, а також інші регламенти, яких, з точки зору роботодавця, мають дотримуватися відповідні співробітники компанії. Без сумніву, що всі зазначені внутрішні документи мають однозначно відповідати діючому національному законодавству країни. Одночасно зміст усіх внутрішніх документів не має суперечити погодженим на кроці В4.5 фази відбору спеціалістів відповідним пропозиціям щодо роботи («job offer»).

Роботодавець має право вимагати від нових співробітників ознайомлення (у разі потреби під підпис) з відповідними внутрішні-

ми документами роботодавця, але, безумовно, за умови, що ця вимога роботодавця також не суперечитиме відповідним діючим національним законодавчим актам. Роботодавець залишає за собою право відмовити спеціалістам в їхньому оформленні на роботу в разі відмови фахівця в ознайомленні або у відмові в дотриманні ним законодавчо вивірених (тобто тих, що не суперечать відповідним діючим правовим актам) вимог роботодавця, що визначені зазначеними внутрішніми документами.

Перелік і зміст внутрішніх документів компанії має чітко регламентувати та відображати саме специфіку здійснення бізнес-діяльності компаній — замовників персоналу відповідно до характерних їм ринкових традицій, корпоративних вимог, національних особливостей тощо, тому також не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій пошуку та підбору персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після ознайомлення на кроці С1.4 нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність, далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С1.5 ознайомлення нових співробітників з їхніми робочими місцями та відрекомендування нових співробітників колективу компанії.

- **Крок С1.5 ознайомлення нових співробітників з їхніми робочими місцями та відрекомендування нових співробітників колективу компанії**. Безсумнівно, що зазначене ознайомлення та відрекомендування є теж відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. При цьому, зрозуміло, що організація (облаштування, оснащеність тощо) робочих місць (місць здійснення професійної діяльності співробітників) має одночасно відповідати як відповідним вимогам національних правових актів, пов'язаних, у першу чергу, з вимогами щодо техніки безпеки, пожежної охорони тощо, так і певним традиціям, прийнятим у компанії роботодавця. Без сумніву, що облаштування місць здійснення професійної діяльності нових працівників роботодавця мають повністю відповідати погодженим на кроці В4.5 фази відбору спеціалістів пропозиціям щодо роботи («job offer»).

Вочевидь, що ознайомлення нових співробітників з їхніми робочими місцями та їхнє відрекомендування відповідному колективу компанії також не потребує (як і під час розгляду суті дій на кроках С1.1–С1.4) більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу персоналу, що проводиться в цій книзі.

Ознайомленням на кроці С1.5 нових співробітників із місцями

здійснення їхньої професійної діяльності та відрекомендуванням нових співробітників їхнім колегам по новій роботі закінчується виконання складової С1 оформлення нових фахівців на роботу в компанію. Далі перейдемо до аналізу наступної складової заключної фази С рекрутингу персоналу — складової С2 навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця.

2.3.2. Технологічна сутність складової С2 фахового навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця.

Складова С2 навчання спеціалістів професійній роботі в компанії, безумовно, є однією з визначальних заключної фази С рекрутингу розшукуваних спеціалістів. Від технологічної продуманості та глибини навчання в компанії роботодавця значною мірою залежить подальша ефективність роботи нових співробітників як протягом випробувального терміну, так і після його закінчення. Як уже було зазначено раніше в пп. 1.3.3, складова С2 умовно належить до складу групи СІ об'єднаних складових оцінки результатів пошуку та підбору персоналу (див. рис. 10). Виконання складової С2 у всіх без винятку випадках ставиться в обов'язки уповноважених менеджерів компанії — замовника персоналу (керівників служб персоналу, безпосередніх керівників нових співробітників, внутрішніх служб безпеки тощо), відповідальних за ефективне введення рекрутованих фахівців у спеціальність — в їхній діяльності на призначеній у компанії роботодавця посаді. Залучення до участі в безпосередній реалізації складової С2 внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів на практиці відбувається вкрай рідко — таке залучення інколи може частково відбуватися тільки з метою ознайомлення рекрутерів (особливо внутрішніх рекрутерів) із прийнятими в компанії роботодавця технологіями навчання нових співробітників (таке ознайомлення може в подальшому позитивно вплинути на підвищення результативності відповідних рекрутерів у пошуку та підборі для роботодавця нових кандидатів).

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.3, ключовою метою реалізації складової С2 слід уважати проведення комплексу навчальних заходів (тренінгів, занять, семінарів тощо), спрямованих на найскоріше виведення нових співробітників на необхідний рівень професійного виконання завдань компанії.

Досягнення зазначеної ключової мети в першу чергу повинне базуватися на продуманому розробленні та чіткій реалізації відповідними представниками роботодавця програми професійного навчання нових співробітників.

Структурно складова С2 здебільшого являє собою послідовність наступних трьох кроків (див. рис. 37) із щільною системою взаємо-

пов'язаних прямих і зворотних зв'язків між вказаними кроками всередині складової С2, а також із попередньою С1 і наступною С3 складовими поточної фази С прийняття персоналу на роботу в компанію.

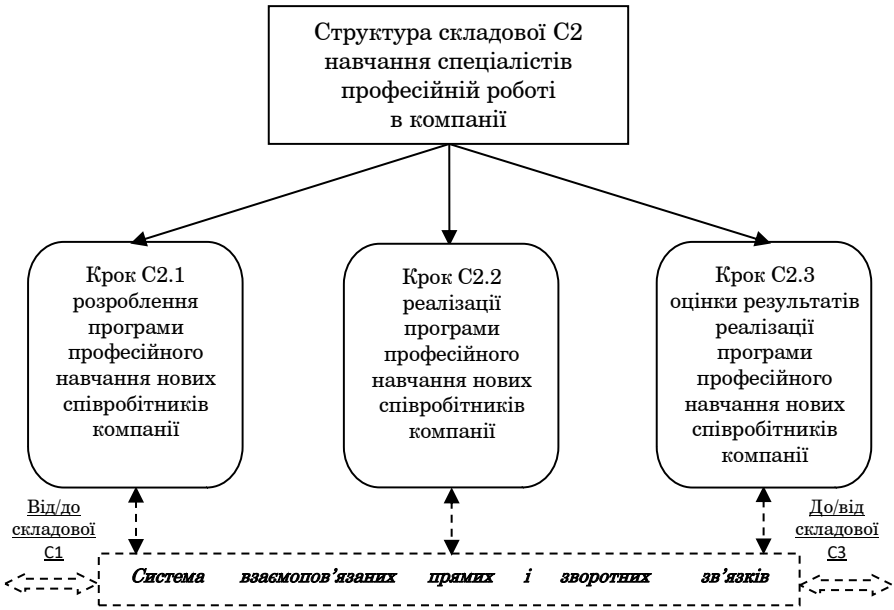


Рис. 37. Структура складової С2 заключної фази С рекрутингу персоналу щодо навчання спеціалістів професійній роботі в компанії

Стисло розглянемо змістовність кожного з визначених трьох кроків складової С2 навчання спеціалістів професійній роботі в компанії.

- **Крок С2.1 розроблення програми професійного навчання нових співробітників компанії.** Вочевидь, що зазначене розроблення програм навчання є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Перелік, зміст і цілі відповідних програм професійного навчання нових співробітників мають, зокрема, відображати ті основні системи професійних знань (навиків), відповідальності та результативності, якими якнайскоріше повинні оволодіти та до яких повинні прагнути нові рекрутовані робітники за відповідними фахами та посадами як у короткостроковій, так і у віддаленій перспективах. Безумовно, що розроблені програми професійного навчання за своїм наповненням не мають суперечити погод-

женим новими співробітниками на кроці В4.5 фази відбору спеціалістів відповідним пропозиціям щодо роботи («job offer»).

Перелік, зміст і цілі програм професійного навчання нових співробітників має чітко регламентуватися переліком тих функцій, виконання яких роботодавець ставить в обов'язки нових підібраних працівників, тому не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій пошуку та підбору персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після розроблення на кроці С2.1 програм професійного навчання нових співробітників далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С2 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С2.2 реалізації програми професійного навчання нових робітників компанії.

- **Крок С2.2 реалізації програми професійного навчання нових робітників компанії.** Однозначно, що зазначена реалізація програм навчання є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Терміни й насиченість проведення відповідних програм професійного навчання нових співробітників мають бути чітко співвіднесені зі складністю зазначених програм та повинні повністю відповідати запланованим роботодавцем темпам опанування новими працівниками наміченими для навчання основними системами професійних знань (навиків), відповідальності та результативності.

Безпосередня реалізація програм професійного навчання нових співробітників має повністю регламентуватися внутрішніми цільовими установками роботодавця щодо найскорішого й одночасно найбільш якісного виведення нових робітників на потрібний професійний рівень їхньої праці в компанії відповідно до визначених для них фахів і посад і тому не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу фахівців, що проводиться в цій книзі.

Після реалізації на кроці С2.2 програм професійного навчання нових співробітників далі перейдемо до розгляду фінального кроку складової С2 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С2.3 оцінки результатів реалізації програми професійного навчання нових співробітників компанії роботодавця.

- **Крок С2.3 оцінки результатів реалізації програми професійного навчання нових співробітників компанії.** Вочевидь, що зазначена оцінка результатів реалізації програм навчання є також відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Слід звернути увагу, що роботодавці не завжди здійснюють оцінку результатів проведених на кроці С2.2 професійних навчань — нерідко, коли після проведених навчань нові співробітники відразу пе-

реходять до безпосереднього виконання своїх професійних обов'язків, не проходячи оцінювання рівня отриманих ними знань. Водночас у разі прийняття роботодавцем рішення про проведення оцінки набутих новими співробітниками професійних знань в його розпорядженні мають бути якісні методології такої оцінки. Такі методології оцінки (тестування) нових співробітників за результатами їхнього професійного навчання повинні надавати відповідним представникам роботодавця однозначну можливість у безпомилковому визначенні відповідності (або невідповідності) оціненого рівня отриманих новими робітниками професійних знань мінімально необхідному рівню, потрібному для подальшої результативної роботи в компанії роботодавця. Зрозуміло, що в разі визначення невідповідності рівня оцінених знань нового працівника їхньому мінімально необхідному рівню роботодавець може залишати за собою право на дострокове звільнення такого спеціаліста як неперспективного, що не має достатнього рівня потрібних фахових знань. У випадку зазначеного дострокового звільнення уповноважені представники роботодавця повинні максимально оперативно в офіційному порядку повідомити про це відповідних рекрутерів і разом із ними визначити подальші спільні дії (як уже зазначалося, аналіз таких дій буде розглянутий нижче — див. пп. 2.3.4). У свою чергу, у випадку коли рівень оцінених знань нових фахівців визначається відповідним окресленим роботодавцем рівнем професійних знань, такі успішно навчені нові співробітники переходять до безпосереднього виконання професійної діяльності відповідно до призначених їм посад та визначених для них фахових цілей, завдань та обов'язків.

Безпосередня оцінка результатів реалізації програми професійного навчання нових співробітників компанії повинна повністю регламентуватися внутрішніми цільовими установками роботодавця щодо результативної професійної підготовки нових співробітників і тому не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу фахівців, що проводиться в цій книзі.

Оцінкою на кроці С2.3 результатів реалізації програми професійного навчання нових співробітників компанії закінчується виконання складової С2 навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця. Далі перейдемо до аналізу наступної складової заключної фази С рекрутингу персоналу — складової С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності рекрутованих працівників.

2.3.3. Технологічна сутність складової С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників.

Складова С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності рекрутованих фахівців у компанії роботодавця, вочевидь, є однією з вирішальних заключної фази С рекрутингу розшукуваних спеціалістів. Від технологічної продуманості та правильності оцінки загальних результатів діяльності нових співробітників значною мірою залежить прийняття сторонами рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця як протягом випробувального терміну, так і після його закінчення. Як уже було зазначено раніше в пп. 1.3.3, складова С3 умовно належить до складу групи СІ об'єднаних складових оцінки результатів пошуку та підбору персоналу (див. рис. 10). Виконання складової С3 у всіх без винятку випадках ставиться в обов'язки уповноважених менеджерів компанії — замовника персоналу (керівників служб персоналу, безпосередніх керівників нових співробітників, внутрішніх служб безпеки тощо), відповідальних за оцінку результативності рекрутованих фахівців в їхній діяльності на призначеній у компанії роботодавця посаді. Залучення до участі в безпосередній реалізації складової С3 внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів на практиці відбувається вкрай рідко і виключно з метою ознайомлення рекрутерів (особливо внутрішніх рекрутерів) із прийнятими в компанії роботодавця технологіями оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників (таке ознайомлення може в подальшому позитивно вплинути на підвищення результативності відповідних рекрутерів у пошуку та підборі для роботодавця нових кандидатів).

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.3, ключовою метою реалізації складової С3 слід уважати здійснення постійного контролю й аналізу результатів професійної діяльності нових співробітників компанії.

Досягнення зазначеної ключової мети в першу чергу повинне базуватися на продуманих розробленні та втіленні об'єктивної системи оцінювання загальних результатів професійної діяльності рекрутованих працівників у компанії роботодавця.

Оцінка діяльності (або вимірювання продуктивності) співробітників є одним із найважливіших питань повсякденної практичної діяльності підприємств. Під вимірюванням продуктивності слід розуміти [19] процес збирання, аналізу та/або зведення та представлення інформації стосовно продуктивності особи, групи осіб, організації, системи чи її компонента або [20] систему, яка дає змогу прийняти обґрунтовані рішення та вжити потрібні заходи, які визначають продуктивність та ефективність діяльності об'єкта вимірювання (у випадку, що розглядається, — нового співробітника)

шляхом придбання, збирання, сортування, аналізу та інтерпретації відповідних даних про діяльність відповідного нового працівника як об'єкта вимірювання.

З урахуванням зазначеного, найважливішим є вибір ефективних шляхів вимірювання певних параметрів (показників) продуктивності відповідних об'єктів вимірювання [21, 22], у тому числі з використанням ключових показників ефективності [16, 23], що, у свою чергу, має одночасно потребувати цілеспрямування до чіткої структуризації зазначених шляхів вимірювання параметрів продуктивності та формалізації відповідної сукупності показників продуктивності персоналу (як об'єкта вимірювання) за обов'язковістю умови прагнення до максимальної ефективності використання можливих підходів оброблення виміряних значень результативності діяльності цього персоналу. Усі зазначені підходи оцінки діяльності співробітників умовно можливо поділяти на дві основні групи [12, 14, 24, 25] — детерміновані (обумовлені, передбачувані) і стохастичні (ймовірнісні, непередбачувані). Вибір детермінованого та/або стохастичного підходів в оцінці загальних результатів діяльності нових співробітників має відбуватися з використанням п'яти основних індикаторів [14], а саме: індикатора PF («past-future») можливості використання показників оцінювання ступеня продуктивності персоналу в минулих та/або в майбутніх періодах та індикаторів IC інформативності, AC точності, SM простоти та CS вартості показників оцінювання ступеня продуктивності рекрутованих працівників. Здебільшого за відповідними індикаторами PF, IC, AC, SM і CS, а також з урахуванням відповідних вимог щодо досягнення необхідного рівня точності оцінки продуктивності персоналу та волатильності вибірки виміряних значень продуктивності співробітників можливо стверджувати [14] про переважну практичну доцільність оцінювання продуктивності спеціалістів із використанням об'єднаної сукупності стохастичних показників, до яких належать три підгрупи: підгрупа СЗ-С середніх показників (математичне сподівання), підгрупа ДРВ-С діапазонів розкиду й відхилень (стандартне відхилення та коефіцієнт варіації) та підгрупа ФТЗ-С форм або тенденцій змін (коефіцієнти асиметрії та ексцесу, ймовірність досягнення певних ступенів продуктивності та довірчий інтервал). Таке ствердження на користь стохастичних (а не детермінованих) показників є тим більш закономірним за умови того, що результати діяльності персоналу за своєю природою є стохастичними, а не детермінованими, що залежать від сукупності великої кількості випадкових (ймовірнісних) за своєю суттю зовнішніх та внутрішніх чинників. Зрозуміло, що практичне використання об'єднаної сукупності стохастичних показників

(ОССП) має передбачати обов'язкове одночасне дотримання вимог щодо точності стохастичної оцінки та вимог стосовно волатильності вибірки виміряних значень продуктивності персоналу, що у свою чергу має передбачати вимірювання результатів діяльності нових співробітників на щоденній основі з одночасним прагненням до збільшення розміру вибірки виміряних показників результативності й підвищення рівня їхньої стабільності.

Структурно складова С3 здебільшого являє собою послідовність наступних двох кроків (див. рис. 38) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між вказаними кроками всередині складової С3, а також із попередньою С2 і наступною С4 складовими поточної фази С прийняття персоналу на роботу в компанію.

Стисло розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників компанії.

- **Крок С3.1 розроблення системи оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників.** Зрозуміло, що зазначене розроблення системи оцінювання є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Слід зазначити, що роботодавці далеко не завжди розробляють глибинні системи оцінювання професійної діяльності нових співробітників, що мають бути побудовані на стохастичних підходах та на щоденному оцінюванні показників продуктивності рекрутованих працівників — нерідко, коли професійна діяльність нових співробітників здійснюється з використанням детермінованих підходів і не на щоденній, а тільки на щотижневій, або навіть на щомісячній основі.

У будь-якому випадку структура, зміст і цілі відповідної системи оцінювання результатів професійної діяльності нових співробітників мають, зокрема, відображати ті основні системи професійних знань (навиків), відповідальності та результативності, які повинні мати нові рекрутовані робітники в поточний час за відповідними фахами та посадами. Одночасно структура, зміст і цілі системи оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників мають чітко регламентуватися переліком тих фахових завдань, досягнення яких роботодавець ставить в обов'язки нових підібраних працівників в їхній поточній діяльності в компанії, що не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій пошуку та підбору персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після розроблення на кроці С3.1 системи оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників далі перейдемо до розгляду наступного кроку складової С3 заключної

фази С рекрутингу персоналу — кроку С3.2 безпосереднього оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників.

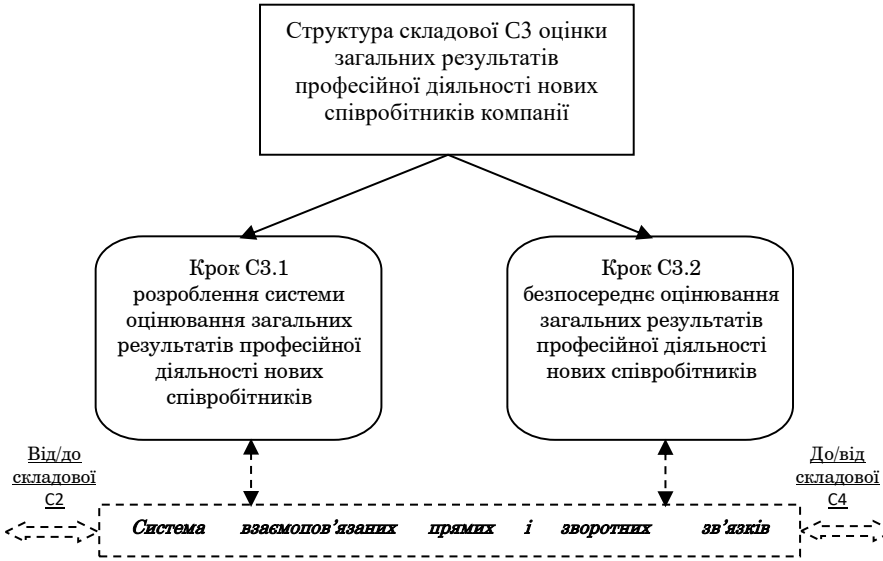


Рис. 38. Структура складової С3 заключної фази С рекрутингу персоналу щодо оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників компанії

- **Крок С3.2 безпосереднє оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників.** Зрозуміло, що зазначене безпосереднє оцінювання загальних результатів діяльності працівників теж є відповідальністю виключно уповноважених представників компанії — замовника персоналу. Слід зазначити, що роботодавці майже завжди здійснюють безпосереднє оцінювання діяльності нових співробітників, чи то оцінювання, яке проводиться за розробленою на кроці С3.1 системою оцінювання, чи то без зазначеної системи, тобто інтуїтивно. Крім практичної важливості оцінки персоналу, що зазначена в преамбулі поточного пп. 2.3.3, обов'язковість проведення безпосереднього оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників у багатьох випадках додатково обумовлена законодавчою, внутрішньою або договірною необхідністю підтвердження відповідними представниками роботодавця фактичного проходження (або непроходження) відповідними рекрутованими спеціалістами призначеного ним випробу-

вального терміну. При цьому зазначена законодавча необхідність може виникати в разі обов'язку роботодавця у виконанні відповідних вимог національних законодавчих актів щодо фіксації проходження (або непроходження) новим найманим працівником певного випробувального терміну роботи в компанії. У свою чергу, зазначена внутрішня необхідність — у разі потреби відповідно до внутрішніх документів роботодавця фіксації успішного (або неуспішного) виконання повного циклу завдань із пошуку та підбору відповідних нових співробітників силами внутрішніх рекрутерів, а зазначена договірна необхідність — у разі потреби фіксації успішного (або неуспішного) виконання повного циклу завдань із пошуку та підбору відповідних нових співробітників силами зовнішніх рекрутерів відповідно до укладених договорів між роботодавцем і зовнішнім рекрутером (рекрутинговою агенцією).

Відповідальне оцінювання представниками роботодавця фактичних загальних результатів професійної діяльності нових співробітників має відбуватися згідно з якісними методологіями такого оцінювання. Такі методології оцінювання нових співробітників за результатами їхньої здійсненої професійної діяльності повинні надавати відповідним представникам роботодавця однозначну можливість у безпомилковому визначенні відповідності (або невідповідності) оціненого рівня результативності необхідному рівню, потрібному для подальшої ефективної роботи на підприємстві роботодавця. Зрозуміло, що в разі визначення під час проходження випробувального терміну сталої (постійної, переконливої) невідповідності рівня оціненої результативності нового працівника їхньому мінімально необхідному рівню роботодавець може залишати за собою право на дострокове (тобто ще до закінчення встановленого випробувального терміну) звільнення такого спеціаліста як неперспективного, що підтверджено не має достатнього рівня потрібної фахової ефективності. У випадку зазначеного дострокового звільнення уповноважені представники роботодавця повинні максимально оперативно в офіційному порядку повідомити про це відповідних рекрутерів і разом із ними визначити подальші спільні дії (як уже зазначалося, аналіз таких дій буде розглянутий нижче — див. пп. 2.3.4).

Безпосередня оцінка результатів професійної діяльності нових співробітників компанії повинна повністю регламентуватися виключно внутрішніми цільовими установками роботодавця стосовно потрібного рівня професійності (ефективності, результативності) нових співробітників і тому не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій рекрутингу фахівців, що проводиться в цій книзі.

Безпосереднім оцінюванням на кроці С3.2 загальних результатів

професійної діяльності нових співробітників закінчується виконання складової С3 оцінки загальних результатів професійної діяльності рекрутованих фахівців у компанії роботодавця. Далі перейдемо до аналізу фінальної складової заключної фази С рекрутингу персоналу — складової С4 прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії — замовнику персоналу за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів.

2.3.4. Технологічна сутність складової С4 прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів

Складова С4 оцінки загальних результатів професійної діяльності рекрутованих фахівців у компанії роботодавця, зрозуміло, є завершальною як заключної фази С рекрутингу розшукуваних спеціалістів, так усього повного циклу пошуку та підбору необхідного персоналу. Від технологічної обґрунтованості й правильності прийняття рішення стосовно подальшої роботи рекрутованих співробітників компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів зрештою залежить як подальша професійна кар'єра нового співробітника, так одночасно й загальна результативність компанії роботодавця. Як уже було зазначено раніше в пп. 1.3.3, складова С4 умовно належить до складу групи СІ об'єднаних складових оцінки результатів пошуку та підбору персоналу (див. рис. 10).

Змістовне наповнення складової С4 умовно може бути поділене на дві головні частини, якими визначається суть прийняття рішення кожною з двох сторін, а саме відповідними представниками роботодавця та безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії — замовнику персоналу. Зрозуміло, що жодна із зазначених сторін не може бути позбавлена відповідного права на прийняття такого рішення. З урахуванням наведеного виконання складової С4 у всіх без винятку випадках ставиться в обов'язки як уповноважених менеджерів компанії — замовника персоналу (керівників служб персоналу, безпосередніх керівників нових співробітників, внутрішніх служб безпеки тощо), відповідальних за кінцеве прийняття рішення щодо доцільності (або недоцільності) подальшої праці рекрутованого фахівця в компанії — замовнику персоналу, так одночасно і в певному розумінні самих рекрутованих фахівців. Залучення до участі в безпосередній реалізації складової С4 внутрішніх чи зовнішніх рекрутерів здебільшого на практиці може відбуватися в частині прийняття рішення відповідними рекрутованими фахівцями щодо

їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця. Водночас внутрішні рекрутери також іноді можуть бути залучені під час реалізації складової С4 та уповноваженими представниками роботодавця під час прийняття ними відповідного рішення стосовно продовження роботи нових співробітників у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії після закінчення відповідних випробувальних термінів. У свою чергу, під час реалізації складової С4 під час прийняття рішення уповноваженими представниками роботодавця щодо роботи в компанії рекрутованих спеціалістів після закінчення їхніх випробувальних термінів зовнішні рекрутери майже в усіх без винятку випадках не залучаються.

Відповідно до вже наведеного в пп. 1.3.3, ключовою метою реалізації складової С4 слід уважати прийняття як уповноваженими представниками роботодавця, так і безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, фінального рішення щодо подальшої роботи $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ спеціалістів у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії.

Досягнення зазначеної ключової мети переважно повинне базуватися як на продуманих роботодавцем розробленні та застосуванні об'єктивної системи критеріїв винесення рішення щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію за результатами їхньої професійної діяльності під час проходження ними випробувальних термінів, так одночасно й на обґрунтованій самими рекрутованими спеціалістами системі критеріїв винесення особистого рішення щодо продовження (або непродовження) власної роботи в компанії роботодавця за результатами їхньої праці під час проходження випробувального терміну.

Структурно складова С4 здебільшого являє собою послідовність наступних двох кроків (див. рис. 39) із щільною системою взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між вказаними кроками всередині складової С4, а також із попередньою С3 складовою поточної фази С прийняття персоналу на роботу в компанію.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених двох кроків складової С4 винесення рішення стосовно подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів.

- **Крок С4.1 розроблення об'єктивної та особистої системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця.** Безсумнівно, що зазначене розроблення об'єктивної та особистої системи критеріїв є відповідальністю уповноважених представників роботодавця, які приймають рішення про подальшу роботу або звільнення нових

співробітників, і безпосередньо самих рекрутованих спеціалістів, які приймають особисте рішення продовжувати працювати в компанії роботодавця або звільнитися з неї. Слід зазначити, що роботодавці далеко не завжди розробляють глибинні системи критеріїв винесення рішень щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію роботодавця — нерідко, коли зазначені визначення стосовно подальшої роботи нових співробітників на підприємстві — замовнику персоналу здійснюється представниками роботодавця досить поверхнево (несистемно) без глибинного аналізу. Одночасно слід зазначити, що і рекрутовані спеціалісти не завжди (скоріше — дуже рідко) мають особисті усвідомлені системи критеріїв щодо визначення доцільності (або відсутності доцільності) подальшої роботи в компанії роботодавця — нерідко, коли рекрутовані спеціалісти навіть не замислюються щодо зазначеної доцільності.

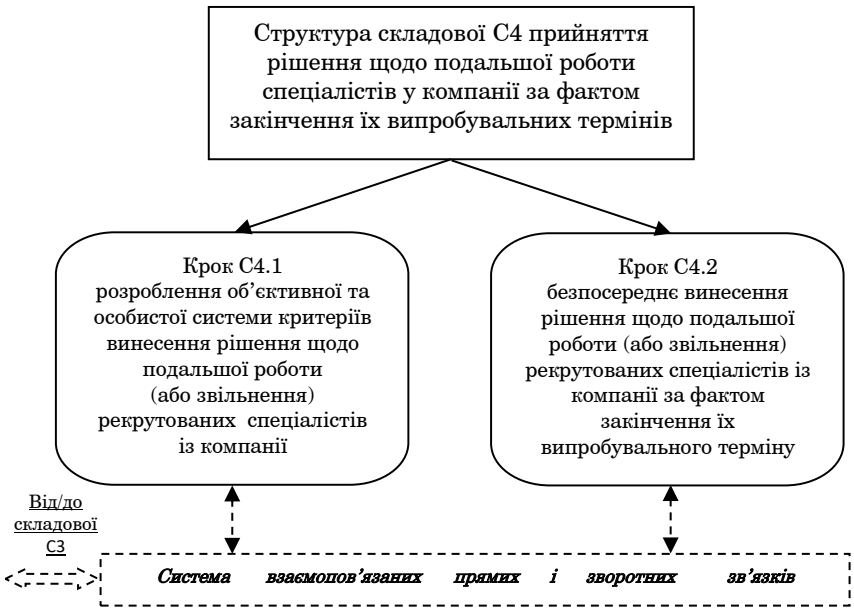


Рис. 39. Структура складової С4 заключної фази С рекрутингу персоналу щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів

Вочевидь, що виконання кроку С4.1 з розроблення зазначених систем критеріїв винесення рішень умовно може бути поділене на дві наступні частини, а саме:

• розроблення об'єктивної системи критеріїв винесення рішення роботодавцем щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця;

• визначення особистої системи критеріїв прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) з компанії роботодавця.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку С4.1 з розроблення систем критеріїв винесення та прийняття рішень щодо подальшої роботи в компанії роботодавця.

Під час **розроблення об'єктивної системи критеріїв винесення рішення роботодавцем щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця** мають бути чітко дотримані всі основні принципи правильного визначення ступеня професійної придатності рекрутованих спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії на підставі фактичних результатів проходження ними випробувальних термінів. Безсумнівно, що зазначене розроблення системи критеріїв є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця. Внутрішні рекрутери (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) до розроблення об'єктивної системи критеріїв винесення рішення залучаються вкрай рідко, зовнішні рекрутери (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) — ніколи.

Глибоко продумана система критеріїв винесення рішення стосовно подальшої роботи в компанії рекрутованих спеціалістів має базуватися на визначенні ступеня відповідності фактичній (поточній і прогнозованій) результативності (продуктивності, ефективності тощо) цих нових співробітників очікуваному роботодавцем рівню їхньої продуктивності, що для компанії — замовника персоналу практично визначає необхідність як постійного вимірювання фактичної продуктивності персоналу, так і одночасно постійного володіння значеннями очікуваних показників ефективності відповідного персоналу.

Як уже зазначалося, кількісне визначення ефективності (або вимірювання продуктивності) співробітників компанії відбувається, зокрема, шляхом вимірювання певних параметрів (показників) продуктивності відповідних об'єктів вимірювання [21, 22], у тому числі з використанням ключових показників ефективності [16, 23].

Кожна компанія має власну індивідуальну систему показників вимірювання продуктивності спеціалістів як об'єктів вимірювання. Структура та зміст показників вимірювання продуктивності співробітників різних організацій можуть взаємно значно відрізнятися та, як правило, залежатимуть від рівня технологічності підприємств, від прийнятих корпоративних правил ведення діяльності компанії, від галузевої спеціалізації організації, від національних

особливостей реалізації бізнесу тощо. Навіть в одній і тій самій компанії показники вимірювання продуктивності персоналу за структурою та змістом можуть взаємно відрізнятися для різних категорій (посад) співробітників, різних спеціалізацій працівників, різних структурних і регіональних підрозділів тощо. Усі зазначені параметри продуктивності персоналу (стандарти ефективності) мають бути легко вимірюваними [26].

Водночас, незважаючи на всю зазначену можливу різноманітність систем показників вимірювання продуктивності персоналу, для більшості систем результати оцінки діяльності співробітників можуть бути представлені у вигляді певного формалізованого параметру $\alpha_{\text{ріт}\Delta\text{Т}\lambda}$ [14], який має характеризувати кількісне значення α відповідного виміряного $\mathbf{r}$-го показника продуктивності відповідного оцінюваного $\mathbf{i}$-го співробітника у відповідний визначений час τ за відповідний визначений інтервал вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ у відповідній визначеній одиниці виміру λ.

При цьому під показником продуктивності $\mathbf{r}$ ($\mathbf{r} = \overline{\mathbf{1,R}}$) слід розуміти будь-який показник із загальної кількості $\mathbf{R}$ показників, які використовуються роботодавцем для вимірювання продуктивності $\mathbf{i}$-го співробітника. Зрозуміло, що залежно від змісту показника продуктивності його вимірювання може відбуватися в різних одиницях виміру λ, наприклад, у безмірній (у долях одиниць, в одиницях, у десятках одиниць тощо), у часовій (у долях секунд, секундах, хвилинах, годинах, днях, тижнях, місяцях, роках тощо), грошовій (у відповідних валютах), дистанційній (міліметрах, метрах, кілометрах тощо), ваговій (грамах, кілограмах, тонах тощо), швидкісній (метрах за секунду, кілометрах на годину тощо) і т. ін.

Під параметром τ ($\tau = \overline{\mathbf{T_0, T_{max}}}$) слід розуміти конкретний фіксований час здійснення вимірювання (наприклад, дату, а в разі потреби більш точний час — години, хвилини, секунди тощо) у часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ від $\mathbf{T_0}$ до $\mathbf{T_{max}}$ ($\Delta\mathbf{T} = \mathbf{T_{max}} - \mathbf{T_0}$), як правило, з однаковим кроком вимірювання $\Delta\mathbf{t} = \mathbf{constant}$. Одночасно параметру τ може бути поставлений у відповідність номер часового вимірювання на часовому інтервалі від $\mathbf{T_0}$ до $\mathbf{T_{max}}$, наприклад, $\tau = \overline{\mathbf{1, \tau_{max}}}$, де $\tau_{max} = \frac{T_{max}}{\Delta T} + 1$ за умови, що вимірювання в час $\mathbf{T_0}$ приймається як вимірювання з номером $\tau = 1$ і що $\Delta\mathbf{t}$=const.

Одразу слід зазначити, що в певних ситуаціях вимірювання показника продуктивності може бути прив'язане не тільки до параметру часу τ, але одночасно й до інших параметрів вимірювання, наприклад, дистанційних $\mathbf{d}$ ($\mathbf{d} = \overline{\mathbf{D_0, D_{max}}}$) з однаковим кроком вимірювання $\Delta\mathbf{D} = \mathbf{constant}$, або фінансових ψ ($\psi = \overline{\Psi_0, \Psi_{max}}$) з однаковим кроком вимірювання $\Delta\Psi = \mathbf{constant}$, і т. ін. У таких випадках,

як правило, оцінка показника продуктивності $\alpha_{ri\tau_d\Delta T\lambda}$ (з прив'язкою до дистанційного параметру $\mathbf{d}$ з однаковим кроком вимірювання $\Delta\mathbf{D} = \mathbf{constant}$) або показника продуктивності $\alpha_{rij\tau_\psi\Delta T\lambda}$ (з прив'язкою до фінансового параметру $\boldsymbol{\psi}$ з однаковим кроком вимірювання $\Delta\boldsymbol{\Psi} = \mathbf{constant}$) буде відбуватися у відповідні визначені часи τ_d або τ_ψ не з однаковим, а з перемінним кроком вимірювання $\Delta T_d \neq \mathbf{constant}$ або $\Delta T_\psi \neq \mathbf{constant}$ відповідно.

Вочевидь, що всі виміряні значення показника продуктивності $\mathbf{r}$ кожного $\mathbf{i}$-го співробітника компанії роботодавця в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ можуть бути представлені у вигляді послідовності $\mathbf{A_r}$ значень: $\alpha_{ri1\Delta T\lambda}$, $\alpha_{ri2\Delta T\lambda}$, …, $\alpha_{ri\tau_{max}\Delta T\lambda}$. Здебільшого зазначена послідовність вимірюваного показника продуктивності для наочності може бути зведена у відповідну форму обліку результатів вимірювання, наприклад, у вигляді наведених нижче таблиці 19 та рисунку 40.

Таблиця 19

Таблиця обліку абсолютних виміряних показників продуктивності $\mathbf{r}$ $\mathbf{i}$-го співробітника в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$

Найменування параметру	Фіксований час τ здійснення вимірювання з кроком вимірювання $\Delta\mathbf{T}$				
	1	**2**	**3**	**…**	τ_{max}
Параметр $\mathbf{r}$	$\alpha_{1\lambda}$	$\alpha_{2\lambda}$	$\alpha_{2\lambda}$	…	$\alpha_{\tau_{max}\lambda}$

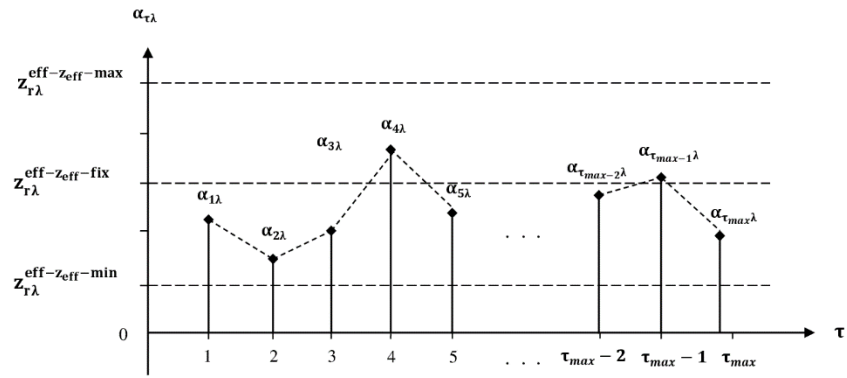


Рис. 40. Графік виміряних значень показника продуктивності $\mathbf{r}$ $\mathbf{i}$-го співробітника в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$

Отримана вихідна послідовність («initial sequence») $\mathbf{A_r}$ всіх

виміряних значень $\alpha_{ri1\Delta T\lambda}$, $\alpha_{ri2\Delta T\lambda}$, …, $\alpha_{ri\tau_{max}\Delta T\lambda}$ становить основу для подальшого визначення (розрахунку, вимірювання, оцінки) ступеня продуктивності (або ефективності) діяльності відповідного персоналу за оцінюваним показником у певний період часу, тобто визначення рівня ефективності **i**-го співробітника за показником продуктивності **r** в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$.

З використанням різного роду можливих підходів (алгоритмів) оброблення даних вихідна послідовність $\mathbf{A_r}$ виміряних значень $\alpha_{ri1\Delta T\lambda}$, $\alpha_{ri2\Delta T\lambda}$, …, $\alpha_{ri\tau_{max}\Delta T\lambda}$ показника продуктивності **r** діяльності **i**-го співробітника може бути представлена певною сукупністю $\mathbf{Z_{A_r}}$ характеристик $\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-1}}, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-2}}, \dots, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-Z_{max-A_r}}}$ наведеної вище вихідної послідовності. При цьому кожна $\mathbf{z_{A_r}}$-на ($\mathbf{z_{A_r}} = \overline{\mathbf{1, Z_{max-A_r}}}$) характеристика $\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-z_{A_r}}}$ зазначеної сукупності $\mathbf{Z_{A_r}}$ характеристик вихідної послідовності буде розраховуватися за окремим алгоритмом оброблення послідовності $\mathbf{A_r}$ виміряних значень $\alpha_{ri1\Delta T\lambda}$, $\alpha_{ri2\Delta T\lambda}$, …, $\alpha_{ri\tau_{max}\Delta T\lambda}$, наприклад, за алгоритмом визначення середнього значення сукупності показників вихідної послідовності або за алгоритмами максимального чи мінімального абсолютного чи відносного середнього відхилення показників вихідної послідовності від середнього значення їхньої сукупності, або за алгоритмами розрахунку математичного очікування, середньоквадратичного відхилення тощо.

Виходячи з вищенаведеного, під ефективністю діяльності **i**-го співробітника за оціненим показником продуктивності **r** у часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ слід вважати ступінь досягнення сукупністю $\mathbf{Z_{A_r}}$ ($\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-1}}, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-2}}, \dots, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{A_r-Z_{max-A_r}}}$) характеристик вихідної послідовності $\mathbf{A_r}$ виміряних значень $\alpha_{ri1\Delta T\lambda}$, $\alpha_{ri2\Delta T\lambda}$, …, $\alpha_{ri\tau_{max}\Delta T\lambda}$ відповідних очікуваних рівнів (контрольних значень, еталонних параметрів) $\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-1}}, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-2}}, \dots, \mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-Z_{max-eff}}}$ сукупності $\mathbf{Z_{eff}}$ еталонних значень.

При цьому під кожним $\mathbf{z_{eff}}$-им ($\mathbf{z_{eff}} = \overline{\mathbf{1, Z_{max-eff}}}$) еталонним рівнем $\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}}}$ із сукупності $\mathbf{Z_{eff}}$ слід розуміти таке еталонне значення, яке визначене підприємством роботодавця як показник очікуваної ефективності діяльності **i**-го співробітника за показником продуктивності **r**.

У свою чергу, кожне контрольне значення $\mathbf{z}_{rij\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}}}$ може вважатися:

- або як максимально можливе **z**-те еталонне значення $\mathbf{z}_{ri\Delta T\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-max}}$ показника продуктивності **r** (як приклад, див. абсолютне контрольне значення $\mathbf{z}_{r\lambda}^{\mathbf{eff-z-max}}$ на графіку рис. 40), яке може бути досягнуте і-м співробітником компанії в часовому інтервалі вимірю-

вання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією максимально можливого абсолютного контрольного показника $\mathbf{z}_{\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-100\%}}$ може вважатися, скажімо, 100 % безпомилкових фіксованих за часовий інтервал $\Delta\mathbf{T}$ відповідей оператора інформаційного центру на вхідні запити клієнтів;

- або як мінімально можливе значення $\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-min}}$ показника продуктивності $\mathbf{r}$ (див. як приклад значення $\mathbf{z}_{\mathbf{r}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-min}}$ на графіку рис. 40), яке може бути досягнуте $\mathbf{i}$-м співробітником підприємства роботодавця в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією мінімально можливого показника $\mathbf{z}_{\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-0\%}}$ може вважатися, скажімо, 0 % помилкових фіксованих за часовий інтервал $\Delta\mathbf{T}$ відповідей оператора інформаційного центру на вхідні запити клієнтів;

- або як певне фіксоване (очікуване) значення $\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-fix}}$ показника продуктивності $\mathbf{r}$ (див. як приклад значення $\boldsymbol{\alpha}_{\mathbf{r}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-fix}}$ на графіку рис. 40), яке може бути досягнуте і-м співробітником компанії роботодавця в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією фіксованого можливого показника $\boldsymbol{\alpha}_{\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-z_{eff}-\eta}}$ може вважатися, скажімо, запланований у кількісному або грошовому вимірах обсяг $\boldsymbol{\eta}$ проданих прикрас за часовий інтервал $\Delta\mathbf{T}$ консультантом із продажу ювелірного магазину.

Розрахунок значень складових сукупності $\mathbf{Z}_{\mathbf{A_r}}$ ($\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{A_r-1}}$, $\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{A_r-2}}$, …, $\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{A_r-Z_{max-A_r}}}$) характеристик вихідної послідовності $\mathbf{A_r}$ виміряних значень $\boldsymbol{\alpha}_{\mathbf{ri1}\Delta\mathbf{T}\lambda}$, $\boldsymbol{\alpha}_{\mathbf{ri2}\Delta\mathbf{T}\lambda}$, …, $\boldsymbol{\alpha}_{\mathbf{ri}\tau_{\mathbf{max}}\Delta\mathbf{T}\lambda}$ з метою подальшого визначення ступеня досягнення цих розрахованих значень характеристик відповідних очікуваних рівнів (контрольних значень, еталонних параметрів) $\mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-1}}, \mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-2}}, \ldots, \mathbf{z}_{\mathbf{ri}\Delta\mathbf{T}\lambda}^{\mathbf{eff-Z_{eff}}}$ сукупності $\mathbf{Z}_{\mathbf{eff}}$ еталонних значень, як уже зазначалося, може здійснюватися з використанням двох основних підходів — детермінованого підходу та його антоніму — стохастичного підходу [14].

Порядок (алгоритм, критерії тощо) безпосереднього визначення ступеня досягнення розрахунковими значеннями характеристик вихідної послідовності $\mathbf{A_r}$ виміряних значень відповідних очікуваних рівнів складових сукупності $\mathbf{Z}_{\mathbf{eff}}$ еталонних значень кожна компанія-роботодавець визначає самостійно, але за обов'язкової умови, що структура, зміст і цілі відповідної системи критеріїв визначення зазначеного ступеня досягнення, а відповідно винесення рішення щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію роботодавця мають, зокрема, відображати ті основні системи рівнів фактичної результативності, які повинні мати нові рекрутовані робітники в поточний і відповідні прогнозовані

часи за відповідними фахами та посадами.

Структура, зміст і цілі системи критеріїв винесення рішення щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію роботодавця мають чітко регламентуватися переліком тих фахових показників результативності, досягнення яких роботодавець ставить в обов'язки нових підібраних працівників в їхній поточній і перспективній діяльності в компанії, що не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій пошуку та підбору персоналу, що проводиться в цій книзі.

Детально проаналізувавши всі аспекти розроблення об'єктивної системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця, перейдемо до аналізу наступної частини кроку С4.1 — до аналізу визначення особистої системи критеріїв прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) з компанії роботодавця.

Під час **визначення особистої системи критеріїв прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) з компанії роботодавця** за підсумками проходження ними випробувального терміну мають бути чітко дотримані всі основні принципи правильного визначення ступеня придатності компанії роботодавця забезпечити новим співробітникам можливість отримання ними певної очікуваної сукупності професійних, кар'єрних, матеріальних, соціальних і психологічних умов праці, які були (або не були) погоджені сторонами (уповноваженими представниками роботодавця та рекрутованими спеціалістами) на кроці В4.5 складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця вторинної фази В рекрутингу персоналу. Безумовно, що зазначене визначення особистої системи критеріїв є завданням виключно рекрутованих спеціалістів. Зовнішні рекрутери (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) до визначення особистої системи критеріїв прийняття рішення залучаються досить рідко, внутрішні рекрутери (у разі реалізації виду рекрутингу РВР), так само як відповідні представники роботодавця — майже ніколи.

Глибоко продумана особиста система критеріїв прийняття рішення рекрутованими спеціалістами стосовно їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця має базуватися, як правило, на двох основних складових підстав прийняття такого рішення:

- на підставі визначення ступеня відповідності фактичної сукупності професійних, кар'єрних, матеріальних, соціальних і психологічних умов праці, що існують у компанії під час проходження новими співробітниками випробувальних термінів та гарантовано

будуть існувати після закінчення зазначених термінів, персональній сукупності відповідних очікуваних кожним рекрутованим умов — так звана підстава «ступеня задоволеності зовнішніми умовами»;

- на підставі рівня особистої задоволеності новими співробітниками власними професійними результатами як з точки зору досягнутих ними персональних результатів під час проходження випробувальних термінів, так і з точки зору перспективи досягнення ними професійних результатів після закінчення випробувальних термінів у компанії роботодавця — так звана підстава «ступеня задоволеності внутрішнім емоційним станом».

Майже в усіх без винятку випадках саме на підставах зазначених «ступенів задоволеності зовнішніми умовами та внутрішнім емоційним станом» нові співробітники приймають рішення щодо продовження роботи або непродовження, тобто звільнення з роботи в компанії роботодавця до закінчення випробувального терміну. Водночас прийняття такого рішення на базі зазначених підстав здебільшого рекрутовані фахівці здійснюють не прагматично, тобто без фактичного усвідомленого визначення особистої системи критеріїв прийняття рішення, без усвідомленого (продуманого, всебічного, глибинного) аналізу наявних і перспективних умов і результатів, а скоріше інтуїтивно, підсвідомо.

Зміст системи критеріїв прийняття новими співробітниками рішення щодо перспективи їхньої подальшої праці в компанії — замовнику персоналу мають чітко регламентуватися переліком тих особистих очікувань наданих умов і власної результативності, досягнення яких кожний рекрутований спеціаліст ставить як персональні цілі їхньої власної поточної та перспективної професійній діяльності, що не потребує більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження технологій пошуку та підбору персоналу, що проводиться в цій книзі.

Після розроблення на кроці С4.1 об'єктивної системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця, а також після визначення особистої системи критеріїв прийняття рекрутованими спеціалістами рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) у компанії роботодавця перейдемо до розгляду заключного кроку складової С4 заключної фази С рекрутингу персоналу — кроку С4.2 безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу.

- **Крок С4.2 безпосереднє винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу.** Безперечно, що зазначене винесення рішення

є відповідальністю виключно уповноважених представників роботодавця, які приймають рішення про подальшу роботу або звільнення нових співробітників, і безпосередньо самих рекрутованих спеціалістів, які приймають рішення продовжувати працювати в компанії роботодавця або звільнитися з неї. Слід зазначити, що на практиці як роботодавці, так і рекрутовані спеціалісти не тільки не завжди розробляють/визначають глибинні об'єктивні/особисті системи критеріїв винесення/прийняття рішень щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії роботодавця, але й не завжди відстежують терміни закінчення випробувальних термінів праці — інколи закінчення зазначених випробувальних термінів залишаються роботодавцем і самими рекрутованими працівниками непоміченими. Такі випадки особливо відбуваються на «несистемних» підприємствах та у «несистемних» рекрутованих фахівців, які відповідно не розробляють і не визначають, а відповідно не використовують проаналізовані на попередньому кроці С4.1 об'єктивні та особисті системи критеріїв винесення/прийняття рішень щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця, але за умови одночасної відсутності виявлених (помічених, таких, що кидалися у вічі, тощо) серйозних пр]облем під час проходження випробувальних термінів новими співробітниками, зокрема негативних грубих порушень ними трудової чи технологічної дисциплін, критичного недотримання ними обов'язкових вимог і правил, суттєвого невиконання рекрутованими спеціалістами покладених на них зобов'язань чи завдань тощо та одночасно негативних грубих порушень роботодавцем узятих на себе зобов'язань щодо забезпечення очікуваних новими найманими працівниками професійних, кар'єрних, матеріальних, соціальних і психологічних умов праці. У свою чергу, у «системних» компаніях і для «системних» спеціалістів, тобто на підприємствах і для фахівців, які використовують розглянуті на кроці С4.2 системи критеріїв винесення/прийняття рішень (за будь-яких умов) та на «несистемних» підприємствах (за умови виявлення зазначених вище серйозних проблем у діяльності рекрутованих фахівців) і для «несистемних» фахівців (за умови виявлення вище серйозних проблем у власній результативності чи у виконанні взятих роботодавцем на себе зобов'язань із забезпечення очікуваних працівниками умов праці) рішення щодо подальшої праці нових спеціалістів у компанії — замовнику персоналу після закінчення ними випробувального терміну праці завжди залишається під пильною увагою роботодавця й самих рекрутованих співробітників.

Вочевидь, що виконання кроку С4.2 з безпосереднього винесення рішень щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутова-

них спеціалістів у компанії — замовнику персоналу умовно може бути поділене на три частини, а саме:

- безпосереднє винесення рішення роботодавцем щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця;
- безпосереднє прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) у компанії роботодавця;
- заключні дії за результатами безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовнику персоналу.

Проведемо стислий аналіз кожної із зазначених частин кроку С4.2 з безпосереднього винесення рішень щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця і заключних дій за результатами винесених рішень.

Безпосереднє винесення рішення роботодавцем щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію — замовника персоналу після закінчення їхніх випробувальних термінів, незалежно від того, чи це рішення прийняте з використанням (у «системних» компаніях) або без використання (на «несистемних» підприємствах) відповідних об'єктивних систем критеріїв, має відбуватися з обов'язковим дотриманням відповідних вимог національних законодавчих актів щодо фіксації проходження (або непроходження) новим найманим працівником певного випробувального терміну роботи в компанії.

Винесене роботодавцем рішення про звільнення рекрутованого спеціаліста через непроходження ним випробувального терміну має бути доведене такому співробітнику у встановлені законодавством терміни. Раціональним (хоча на практиці є таким, що не завжди застосовується) слід уважати також доведення відповідної інформації і тим рекрутованим співробітникам, щодо яких роботодавець виніс позитивне рішення стосовно факту проходження ними їхніх випробувальних термінів.

У разі прийняття роботодавцем рішення про звільнення рекрутованого спеціаліста до закінчення ним відповідного випробувального терміну уповноважені представники роботодавця повинні максимально оперативно в офіційному порядку повідомити про таке рішення відповідних рекрутерів і разом із ними визначити подальші спільні дії.

Зміст подальших дій, які повинні здійснити уповноважені представники роботодавця та рекрутери, здебільшого залежить від видів, що були призначені для пошуку та підбору звільнених спеціалістів, які були попередньо рекрутовані внутрішніми (при призна-

ченому виді рекрутингу РВР) чи зовнішніми (при призначеному виді рекрутингу РЗР) рекрутерами, та від змісту домовленостей, що були встановлені між відповідними рекрутерами та компанією — замовником персоналу, які визначають змістовний порядок їхньої взаємодії в разі звільнення роботодавцем рекрутованого працівника. Детальний аналіз зазначених дій буде розглянутий нижче під час виконання заключної (третьої) частини поточного кроку С4.2.

Стисло проаналізувавши окремі аспекти безпосереднього винесення рішення щодо прийняття (або неприйняття) рекрутованих спеціалістів у компанію — замовника персоналу, перейдемо до стислого аналізу наступної частини кроку С4.2 — до аналізу безпосереднього прийняття рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця.

Безпосереднє прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) у компанії роботодавця, незалежно від того, чи це рішення прийняте з використанням (для «системних» спеціалістів) або без використання (для «несистемних» фахівців) відповідних особистих систем критеріїв, має відбуватися з обов'язковим дотриманням відповідних вимог національних законодавчих актів, що регламентують порядок звільнення співробітників із компаній за їхнім власним бажанням, та договірних (контрактних) відносин, укладених між рекрутованими співробітниками та роботодавцем у разі досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок В6.6) та під час оформлення нових співробітників на роботу в компанію роботодавця (див. крок С1.3).

Здебільшого зазначене прийняття рішення нові співробітники здійснюють самостійно та/або за порадою найближчих друзів чи родичів, але за певних обставин рекрутовані спеціалісти ще до остаточного прийняття ними рішення стосовно подальшої роботи в компанії можуть звертатися за певними консультаціями до відповідних зовнішніх (відносно часто) або внутрішніх (досить рідко) рекрутерів, які здійснювали їхній пошук та підбір для компанії — замовника персоналу, а також до уповноважених представників роботодавця (зазвичай до свого безпосереднього керівника). Як правило, таке звернення за консультаціями може відбуватися у двох випадках, а саме:

- випадок 1 — у разі прагнення рекрутованих спеціалістів отримати ті умови праці, які попередньо були погоджені роботодавцем під час досягнення прийнятної сукупності умов щодо їхнього виходу на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок В6.6) та під час оформлення нових співробітників на роботу в

компанію роботодавця (див. крок С1.3) і які частково або повністю не були забезпечені роботодавцем під час проходження ними випробувальних термінів;

- випадок 2 — у разі прагнення рекрутованих спеціалістів поліпшити ті умови праці, які попередньо були погоджені роботодавцем під час досягнення прийнятної сукупності умов щодо їхнього виходу на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок В6.6) та під час оформлення нових співробітників на роботу в компанію роботодавця (див. крок С1.3) і які повністю були забезпечені роботодавцем під час проходження ними випробувальних термінів.

Після отримання відповідних консультацій та досягнення (або недосягнення) намічених рекрутованим спеціалістом цілей щодо отримання відповідних умов праці в компанії роботодавця згідно з випадками 1 і 2 нові співробітники приймають остаточне рішення стосовно доцільності (або недоцільності) їхньої подальшої роботи в цій компанії.

У разі остаточних рішень нових співробітників про їхнє звільнення з підприємства роботодавця за власним бажанням під час проходження (так само як і після закінчення) випробувальних термінів, такі остаточно прийняті й відповідно оформлені рекрутованими співробітниками рішення мають бути в обов'язковому порядку доведені ними до відповідних уповноважених представників роботодавця у встановлені законодавством і взаємними договірними обов'язками сторін терміни, а також (бажано, але на практиці відбувається досить рідко) до відповідних рекрутерів, які здійснювали їхній пошук і підбір. Здебільшого на практиці інформування рекрутерів про звільнення з компанії роботодавця підібраних ними нових співробітників за їхніми власними бажаннями здійснюється відповідними представниками компанії — замовника персоналу, які разом мають визначити подальші спільні дії.

Зміст подальших дій, які повинні здійснити уповноважені представники роботодавця та рекрутери під час звільнення рекрутованих фахівців із компанії роботодавця за власним бажанням, так само як і під час звільнення нових співробітників за ініціативою роботодавця, здебільшого залежать від видів, що були призначені для пошуку та підбору звільнених спеціалістів, які були попередньо рекрутовані внутрішніми (при призначеному виді рекрутингу РВР) чи зовнішніми (при призначеному виді рекрутингу РЗР) рекрутерами та від змісту домовленостей, що були встановлені між відповідними рекрутерами та компанією — замовником персоналу, які визначають змістовний порядок їхньої взаємодії в разі звільнення рекрутованих працівників із компанії роботодавця. Детальний аналіз зазначених дій буде розглянутий нижче під час виконання заключної

(третьої) частини поточного кроку С4.2.

У свою чергу, у разі остаточних рішень новими співробітниками про їхнє продовження роботи в компанії роботодавця після закінчення випробувальних термінів такі остаточно прийняті рекрутованими співробітниками рішення до уповноважених представників роботодавця, так само як і до відповідних рекрутерів, переважно не доводяться (рішення за замовчуванням).

Стисло проаналізувавши окремі аспекти безпосереднього прийняття рішення рекрутованими спеціалістами щодо продовження ними роботи (або звільнення) у компанії — замовника персоналу, перейдемо до стислого аналізу фінальної частини кроку С4.2 — до аналізу заключних дій за результатами безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу.

Заключні дії за результатами безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу незалежно від того, чи це рішення прийняте з ініціативи уповноважених представників роботодавця, чи з ініціативи самих рекрутованих спеціалістів, має відбуватися з обов'язковим дотриманням сукупності відповідних вимог, зокрема:

- вимог національних законодавчих актів, що регламентують порядок звільнення співробітників із компаній за ініціативою відповідної сторони;
- вимог договірних (контрактних) відносин, укладених (див. крок С1.3) між рекрутованими співробітниками та підприємством роботодавця в частині регламентації порядку роботи або звільнення співробітників компанії (за ініціативою відповідної сторони) після проходження ними визначених випробувальних термінів;
- вимог внутрішніх документів компанії роботодавця, що регламентують порядок взаємодії між відповідними підрозділами роботодавця щодо пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів (за реалізації виду рекрутингу РВР) у разі продовження праці або звільнення з компанії роботодавця рекрутованих спеціалістів — стислий аналіз зазначеного порядку взаємодії буде розглянуто пізніше (див. пп. 3.2.3.1);
- вимог договірних відносин, що регламентують порядок взаємодії між підприємством роботодавця та відповідними зовнішніми рекрутерами (рекрутинговими агентствами) щодо пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів (за реалізації виду рекрутингу РЗР) у разі продовження праці або звільнення з компанії роботодавця рекрутованих спеціалістів — стислий аналіз зазна-

ченого порядку взаємодії буде розглянуто пізніше (див. пп. 3.1.3.1).

Зрозуміло, що заключні дії, що розглядаються, можуть бути умовно поділені на дії (1) в разі рішення сторін щодо продовження роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів та дії (2) в разі рішення однієї або одночасно двох сторін про звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії — замовника персоналу під час проходження ними встановлених випробувальних термінів.

Зазначені дії (1) в разі продовження роботи нових співробітників у компанії роботодавця, як правило, містять такі компоненти:

- інформування рекрутованих спеціалістів відповідними уповноваженими представниками роботодавця про успішне закінчення призначених цим новим співробітникам випробувальних термінів;
- отримання уповноваженими представниками роботодавця підтвердження від нових співробітників стосовно їхнього рішення про намір продовжити свою працю в компанії роботодавця після закінчення призначених їм випробувальних термінів;
- переведення нових співробітників у статус остаточно прийнятих на роботу в компанію роботодавця фахівців із призначенням їм та одночасно прийняттям ними умов праці та зобов'язань, які відповідають умовам і зобов'язанням роботи остаточно прийнятих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення призначених їм випробувальних термінів;
- інформування уповноваженими представниками роботодавця внутрішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або зовнішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) рекрутерів про успішне проходження рекрутованими фахівцями призначених їм випробувальних термінів, а отже, про спільне рішення роботодавця та нових співробітників про переведення останніх зі статусу рекрутованих у статус остаточно прийнятих на роботу в компанію роботодавця працівників;
- спільна констатація уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу та відповідними внутрішніми та/або зовнішніми рекрутерами факту успішного виконання поставленого роботодавцем завдання рекрутерам із пошуку та підбору ними необхідних рекрутованих співробітників, що, зокрема, може передбачати підписання сторонами відповідних внутрішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або зовнішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) документів (актів) стосовно підтвердження факту приймання/передання сторонами наданих рекрутингових послуг;
- виконання роботодавцем власних зобов'язань (зокрема,

виплата рекрутерам фінансових винагород за виконану роботу з успішного пошуку та добору нових співробітників тощо), що передбачені або внутрішніми документами компанії роботодавця, які регламентують порядок взаємодії між відповідними підрозділами роботодавця щодо пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або договірними відносинами, що регламентують порядок взаємодії між підприємством роботодавця та відповідними зовнішніми рекрутерами/рекрутинговими агентствами (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) — стислий аналіз порядків зазначених внутрішніх і зовнішніх взаємодій буде розглянуто пізніше (див. відповідно пп. 3.2.3.1 та 3.1.3.1).

У свою чергу, раніше зазначені дії (2) в разі рішення однієї зі сторін (роботодавця чи рекрутованих фахівців) або одночасно двох сторін про звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії — замовника персоналу під час проходження ними встановлених випробувальних термінів, як правило, містять такі компоненти:

- інформування про звільнення рекрутованого фахівця, а саме:
  - або інформування рекрутованих спеціалістів відповідними уповноваженими представниками роботодавця про непроходження цими новими співробітниками призначених ним випробувальних термінів, а отже, інформування цих рекрутингових фахівців про їхнє звільнення з компанії роботодавця;
  - або інформування уповноважених представників роботодавця відповідними рекрутованими спеціалістами про відмову останніх у подальшій праці в компанії роботодавця, а отже, інформування цими рекрутинговими фахівцями роботодавця про їхнє звільнення з компанії — замовника персоналу;
  - або взаємне інформування кожною зі сторін іншої сторони про обопільне рішення сторін (уповноважених представників роботодавця та відповідних рекрутованих спеціалістів) про звільнення рекрутованих фахівців із компанії — замовника персоналу до закінчення призначених їм випробувальних термінів;
- виконання процедури безпосереднього звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця в погоджені сторонами терміни та з дотриманням усіх вимог діючих норм відповідних законодавчих актів (чи то звільнення за рішенням роботодавця, чи то за власним бажанням рекрутованого спеціаліста);
- інформування уповноваженими представниками роботодавця внутрішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або зовнішніх (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) рекрутерів про звільнення рекрутованого фахівця з підприємства роботодавця за

рішенням роботодавця або за власним бажанням рекрутованого спеціаліста;

- прийняття одного із двох можливих спільних рішень (A або B) уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу та відповідними внутрішніми та/або зовнішніми рекрутерами щодо подальших дій у зв'язку зі звільненням рекрутованих спеціалістів із компанії — замовника персоналу, а саме прийняття рішення A про проведення рекрутингу або прийняття рішення B про відмову в проведенні пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим рекрутованим фахівцям;
- проведення внутрішніми (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або зовнішніми (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) рекрутерами повторного пошуку та підбору потрібного персоналу (у разі попереднього прийняття рішення A) на заміну звільнених рекрутованих спеціалістів відповідно до вже вище детально описаних технологій пошуку (див. п. 2.1), відбору (див. п. 2.2) і прийняття персоналу на роботу в компанію роботодавця (див. поточний п. 2.3), включаючи:
  - підтвердження необхідності пошуку та підбору нових співробітників на заміну звільнених рекрутованих фахівців з окресленням переліку та змісту їхніх обов'язків (відповідно до технологічної сутності складової A1 — див. пп. 2.1.1);
  - уточнення переліку та змісту вимог Q до нових співробітників на заміну звільнених рекрутованих спеціалістів (відповідно до технологічної сутності складової A2 — див. пп. 2.1.2);
  - уточнення переліку та змісту умов W для розшукуваного персоналу на заміну звільнених рекрутованих працівників (відповідно до технологічної сутності складової A3 — див. пп. 2.1.3);
  - уточнення переліку джерел (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про потрібний персонал (відповідно до технологічної сутності складової A4 — див. пп. 2.1.4);
  - уточнення місць проведення пошуку необхідних фахівців на заміну звільнених рекрутованих співробітників (відповідно до технологічної сутності складової A5 — див. пп. 2.1.5);
  - уточнення методик пошуку потрібного персоналу (відповідно до технологічних сутностей складових A6 і A9 — див. відповідно пп. 2.1.6 та 2.1.9);
  - уточнення методик відбору розшукуваних спеціалістів (відповідно до технологічних сутностей складових A7 і A10 — див. відповідно пп. 2.1.7 та 2.1.10);
  - визначення потенційних витрат (ресурсів) на проведення додаткового рекрутингу персоналу на заміну звільнених рекрутованих фахівців (відповідно до технологічної сутності складової

А8 — див. пп. 2.1.8);

- уточнення способів і видів рекрутингу персоналу (відповідно до технологічної сутності складової А11 — див. пп. 2.1.11);
- уточнення заявок на пошук і підбір персоналу (відповідно до технологічної сутності складової А12 — див. пп. 2.1.12);
- призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу (відповідно до технологічної сутності складової А13 — див. пп. 2.1.13);
- уточнення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям (відповідно до технологічної сутності складової А14 — див. пп. 2.1.14);
- реалізацію методики або сукупності методик пошуку персоналу (відповідно до технологічної сутності складової А15 — див. пп. 2.1.15);
- узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів (відповідно до технологічної сутності складової А16 — див. пп. 2.1.16);
- систематизацію професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової В1 — див. пп. 2.2.1);
- первинний відбір претендентів на роботу в компанію роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової В2 — див. пп. 2.2.2);
- вторинний відбір претендентів на роботу в компанію роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової В3 — див. пп. 2.2.3);
- фінальний відбір претендентів на роботу в компанію роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової В4 — див. пп. 2.2.4);
- оформлення нових фахівців на роботу в компанію роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової С1 — див. пп. 2.3.1);
- навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця (відповідно до технологічної сутності складової С2 — див. пп. 2.3.2);
- оцінку загальних результатів професійної діяльності нових співробітників (відповідно до технологічної сутності складової С3 — див. пп. 2.3.3);
- прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів (відповідно до технологічної сутності складової С4 —

див. пп. 2.3.4);

• за результатами проведення внутрішніми (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та/або зовнішніми (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР) рекрутерами повторного пошуку та підбору потрібного персоналу (у разі попереднього прийняття рішення А про проведення рекрутингу) на заміну звільнених рекрутованих спеціалістів безпосереднє винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) заново рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу (див. крок С4.2).

Зрозуміло, що заключні дії, що розглядаються, тобто дії за результатами безпосереднього винесення та виконання рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу, практично можуть мати тільки два можливих варіанти:

а) варіант a-I — успішне закінчення пошуку та підбору необхідного персоналу, що обов'язково передбачає спільне рішення сторін щодо продовження роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів;

b) варіант b-II — остаточна відмова уповноважених представників роботодавця у проведенні пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим рекрутованим фахівцям, а отже, загальна відмова від рекрутингу спеціалістів на раніше визначені роботодавцем вакантні посади — чи то через скорочення відповідних раніше оголошених роботодавцем вакантних посад шляхом перерозподілу вакантних функцій між іншими співробітниками підприємства або шляхом анулювання зазначених функцій, чи то через призначення на вакантну посаду внутрішніх співробітників, чи то з будь-якої іншої причини.

Вочевидь, що дія із продовження рекрутингу потрібного роботодавцю персоналу на заміну звільненим рекрутованим фахівцям врешті-решт безальтернативно за результатами має закінчитися одним із вищезазначених варіантів: або варіантом a-I, або варіантом b-II.

Важливо звернути увагу, що тільки фактом досягнення зазначених результатів a-I або b-II слід уважати закінченим (успішно закінченим за досягнення варіанта a-I або відміненим за досягнення варіанта b-II) повний описаний вище процес рекрутингу потрібних спеціалістів компанією — замовником персоналу на відповідні вакантні посади.

Прийняттям рішення про (варіант a-I) продовження роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів або про (варіант b-

II) остаточну відмову роботодавця в продовженні рекрутингу відповідних фахівців формально закінчуються заключні дії за результатами безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів в компанії — замовника персоналу, а разом із ними слід уважати закінченим виконання кроку С4.2, а відповідно слід уважати завершеним аналіз технологічної сутності складової С4 прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів і тим самим закінченим аналіз заключної фази С рекрутингу персоналу — фази прийняття персоналу на роботу в компанію працедавця (п. 2.3). У свою чергу, з виконанням заключної фази С рекрутингу персоналу слід уважати повністю завершеним аналіз основних технологій пошуку та підбору персоналу (розд. 2).

Далі з урахуванням визначених у розділі 1 основних понять, фінансово-економічних аспектів і критеріїв результативності рекрутингу персоналу, а також з урахуванням досліджених у розділі 2 особливостей реалізації основних технологій пошуку та підбору спеціалістів перейдемо до розділу 3 — до аналізу багатогранної організації безпосередньої діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів у структурі компаній — замовників персоналу (у разі реалізації виду рекрутингу РВР) та зовнішніх рекрутингових агентств (у разі реалізації виду рекрутингу РЗР).

Розділ 3.
Організація діяльності зовнішніх рекрутингових агенцій і внутрішніх рекрутингових підрозділів

Зрозуміло, що реалізація розглянутих вище технологій пошуку та відбору персоналу може бути частково або значною мірою реалізована із залученням відповідних елементів штучного інтелекту (складних програмно-технічних комплексів), але з обов'язковим залученням відповідних спеціалістів, які залежно від обраного роботодавцем виду рекрутингу фахівців будуть (у разі реалізації виду РВР) або не будуть (у разі реалізації виду РЗР) структурно входити до складу компанії — замовника персоналу.

Від моменту народження рекрутингу та впродовж перших двох десятиріч XXI ст. результативність рекрутингу персоналу вирішальним чином продовжувала залежати від рівня професійності саме рекрутерів — «живий» рекрутинг персоналу був і певний час буде залишатися основним засобом ефективного пошуку та підбору потрібного роботодавцям персоналу. Водночас сучасний «живий» рекрутинг уже важко уявити без використання тих чи інших елементів високих електронних технологій — чи то високошвидкісні програмно-апаратні системи, широко розгалужені соціальні мережі, чи то високоінтелектуальні роботизовані комплекси вироблення рішень. Вочевидь, що перспективи посилення та врешті-решт значного переважання позицій «віртуального» над позиціями «живого» рекрутингу є однозначно очевидними. Значна перевага «віртуального» рекрутингу над «живим» залишається тільки питанням часу. Безперечно, «живий» рекрутинг буде залишатися, але його частка в загальному процесі пошуку та підбору персоналу буде істотно зменшуватися. Водночас, безперечно, що наповнення та управління «віртуальним рекрутингом буде залишатися в управлінні «живої» складової пошуку та підбору персоналу — за професіоналами в галузі рекрутингу.

Практична неможливість у найближчі роки, а ймовірно, і десятиріччя абсолютно повністю замінити «живий» пошук і підбір персоналу «віртуальним» рекрутингом вимагає продовжувати приділяти значну увагу глибокому аналізу невіртуальної організації діяльності фактичних внутрішніх і зовнішніх рекрутерів. Діяльність внутрішніх співробітників-рекрутерів (або внутрішніх рекрутингових підрозділів), що входять до складу компаній — замовників персоналу, та зовнішніх спеціалістів із рекрутингу (або рекрутингових агенцій), що напряму не підпорядковані підприємству роботодавця, мають багато спільних та одночасно багато відмінних організаційних характеристик. Далі більш детально проаналізуємо основні

організаційні аспекти діяльності зовнішніх і внутрішніх рекрутерів, розпочавши з аналізу діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій).

3.1. Основні організаційні аспекти діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій)

Перш за все чітко визначимо, що зовнішніх рекрутерів (рекрутингові агентства) на відміну від внутрішніх рекрутерів (рекрутингових підрозділів) слід розглядати як осіб (фізичних осіб та юридичних осіб як суб'єктів господарювання), що ведуть підприємницьку діяльність, тобто ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, яка здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [27] від виконання робіт та надання послуг із пошуку та підбору (рекрутингу) спеціалістів, як виду економічної діяльності (ВЕД) згідно з національними класифікаторами ВЕД, наприклад, діяльність із працевлаштування (включаючи пошук персоналу) [4], або діяльність агенцій із працевлаштування та служб із пошуку фахівців («employment placement agencies and executive search services») [5] чи служб підбору спеціалістів («executive placing services») [6]. Як будь-який суб'єкт господарювання, зовнішні рекрутери, чи то фізичні, чи то юридичні особи, крім безпосередньої реалізації відповідних технологій пошуку та підбору необхідного персоналу, мають зазвичай виконувати повний обсяг загальних функцій (загально підприємницьких завдань), притаманних бізнес-діяльності, у тому числі, але не тільки — фінансовий і бухгалтерській облік, юридичне та виробниче забезпечення, маркетингові та організаційні завдання, банківське та комунальне обслуговування, охоронний і страховий захист тощо. Перелік і зміст повного комплексу загальних функцій суб'єктів підприємницької діяльності залежатиме від обраних видів економічної діяльності, відповідних законодавчих вимог, національних і регіональних особливостей ведення бізнесу та багато іншого. Проведення аналізу зазначених загальних функцій бізнес-діяльності зовнішніх рекрутерів не є метою досліджень цієї книги. Серед усіх загальних і спеціальних функцій підприємницької діяльності зовнішніх рекрутерів більш детально проаналізуємо тільки організацію безпосереднього рекрутингу персоналу. При цьому основний акцент зазначеного аналізу приділимо організації пошуку та підбору персоналу силами саме рекрутингового агентства (юридичної особи), беручи до уваги, що проведення зовнішнього рекрутингу спеціалістів силами рекрутерів (фізичних осіб — підприємців) здебільшого слід розглядати як максимальне (по можливості) об'єд-

нання та реалізацію однім зовнішнім рекрутером усіх функцій, що мають сукупно виконуватися всіма відповідними внутрішніми підрозділами рекрутингового агентства. Далі послідовно більш детально розглянемо характерні для рекрутингового агентства основні професійні завдання та структурну організацію його побудови, особливості діяльності та порядок взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства (компанії), а також порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і добір потрібних роботодавцю спеціалістів.

3.1.1. Основні професійні завдання та організаційна структура рекрутингового агентства

Зрозуміло, що організаційна структура побудови будь-якого підприємства в першу чергу залежить від переліку основних професійних завдань, що потребують досягнення відповідною компанією. До таких основних завдань рекрутингового агентства, крім згаданих вище загально-підприємницьких завдань, мають бути віднесені завдання, спрямовані на виконання спеціальних завдань, тобто на виконання відповідних технологічних складових пошуку та підбору персоналу, що вже були розглянуті раніше (див. розділи 1 і 2) та будуть розглянуті нижче, а саме:

A. **Глибоке розуміння всіх теоретичних основ рекрутингу персоналу**, включаючи основні поняття й формулювання пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів, основні види, способи та методики рекрутингу фахівців, основні критерії результативності та основні часові фази рекрутингу працівників; загальні фінансово-економічні аспекти пошуку та підбору спеціалістів, обґрунтування рентабельності рекрутингу персоналу, основні технології пошуку, відбору та прийняття фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу тощо.

B. **Визначення спеціалізації рекрутингової компанії в пошуку та підборі фахівців**, включаючи спеціалізацію в рекрутингу персоналу на певних за видами економічних діяльностей сегментах ринку, за певними фахами, у певних країнах і регіонах, за певними способами (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу персоналу, за певними сукупностями методик (МПППП або МАПП) пошуку спеціалістів, за певними методиками (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо.

C. **Визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу**, включаючи формування загальних договірних умов та структури завдань (заявок) на здійснення пошуку та підбору необхідних спе-

ціалістів, формування вартості надання послуг і термінів пошуку та підбору потрібних спеціалістів, а також умов і термінів заміни (у разі потреби) рекрутованих фахівців тощо.

D. **Просування послуг рекрутингового агентства та укладання відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг** згідно із призначеною агентством спеціалізацією пошуку та підбору спеціалістів на погоджених сторонами (роботодавцем і рекрутинговим агентством) умовах.

E. **Прийняття до виконання сформованих і погоджених роботодавцем та рекрутинговим агентством завдань (заявок) на пошук і підбір персоналу** згідно з визначеними обов'язками та вимогами до розшукуваних працівників, із запропонованими для них загальними умовами праці, із прийнятими до виконання організаційними аспектами здійснення рекрутингу персоналу тощо.

F. **Безпосереднє виконання технологій пошуку та підбору персоналу в певній тісній взаємодії з відповідними розшукуваними фахівцями та представниками компанії роботодавця**, включаючи визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал, визначення місць проведення пошуку необхідних фахівців, розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям, реалізацію призначеної сукупності методик пошуку спеціалістів, реалізацію призначеної методики відбору працівників, у тому числі систематизацію професійно-персональних даних претендентів, їхні первинний, вторинний і фінальний відбори на роботу в компанії роботодавця, а також відстеження прийняття рекрутованих співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу, проходження ними призначених випробувальних термінів, проведення заміни раніше підібраних рекрутованих співробітників (у разі їхнього звільнення з компанії роботодавця у встановлені сторонами терміни) тощо.

G. **Організація документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу**, включаючи проведення відповідних фінансових розрахунків, підписання сторонами відповідних актів прийняття-передання наданих рекрутингових послуг, підготовку та передання замовнику відповідних рахунків на оплату зазначених послуг тощо.

H. **Організація діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства**, включаючи чіткий розподіл усіх спеціальних завдань між відповідними профільними підрозділами рекрутингової компанії, однозначне окреслення порядку та змісту комунікацій між зазначеними підрозділами, конкретне визначення взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між профільними підрозділами, а також ефективне розроблення та втілення комп-

лексної системи забезпечення необхідного рівня професійності співробітників профільних підрозділів рекрутингового агентства.

Виконання вищезазначених спеціальних завдань (А–Н) має бути розподілене між відповідними структурними підрозділами рекрутингового агентства (або виконуватися однією особою — у випадку, коли як зовнішній рекрутер виступає фізична особа — підприємець). Структура й наповнення вказаного розподілу, безумовно, завжди буде залишатися суто індивідуальним рішенням для кожної окремої рекрутингової компанії й буде залежати від багатьох чинників, зокрема від обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності та тривалості роботи, ступеня розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні тощо. Як один із можливих варіантів зазначений розподіл спеціальних завдань (А–Н) між відповідними структурними підрозділами рекрутингового агентства може бути представлений у загальному вигляді наведеної нижче на рисунку 41 структури.

Як випливає з аналізу наведеної структури, для виконання спеціальних завдань (А–Н) рекрутингова компанія має містити у своєму складі чотири основні підрозділи із чітко закріпленим за ними переліком функціональних завдань і функцій:

- керівництво рекрутингового агентства, яке крім виконання загальнопідприємницьких завдань має обов'язково глибоко розуміти всі теоретичні основи рекрутингу, затверджувати спеціалізацію рекрутингових послуг та умови їхнього надання, брати безпосередню участь у просуванні послуг та укладанні відповідних договорів із роботодавцями, безпосередньо організовувати діяльність і взаємодію профільних підрозділів агентства, а також за певних умов безпосередньо приймати для виконання заявки на пошук і підбір персоналу, самостійно здійснювати безпосередній рекрутинг потрібних фахівців та самостійно оформлювати результати рекрутингу;
- підрозділ маркетологів і менеджерів із продажу рекрутингових послуг, співробітники якого мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу (особливо поточний стан і перспективи рекрутингу у визначених країнах і регіонах, на визначених як спеціалізація за видами економічних діяльностей сегментах ринку, за визначеними як спеціалізація фахових сегментів ринку, на сегменті ринку рекрутингових компаній, що визначені як відповідні конкуренти, тощо); брати безпосередню участь у визначенні умов надання послуг із рекрутингу; брати безпосередню участь у визначенні умов надання послуг із рекрутингу; безпосередньо здійснювати просування послуг та за необхідності брати участь в укладанні відповідних договорів із роботодавцем, у здійсненні за дорученням відповідних рекрутерів певних завдань за реалізації тех-

нологій безпосереднього рекрутингу потрібних фахівців та в оформленні результатів рекрутингу, а також брати участь у взаємодії з профільними підрозділами рекрутингового агентства;

Рис. 41. Структура розподілу спеціальних завдань (A–H) між відповідними підрозділами рекрутингового агентства

- підрозділ рекрутерів, співробітники якого мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу (особливо основні поняття та формулювання пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів, основи визначення спеціалізації рекрутингових послуг, основи визначення умов надання послуг із рекрутингу, основні види, способи та методики рекрутингу фахівців, основні критерії результативності та основні часові фази рекрутингу

працівників, основні технології пошуку, відбору та прийняття фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу тощо); безпосередньо приймати до виконання заявки на пошук і підбір персоналу; самостійно здійснювати безпосередній рекрутинг потрібних фахівців; надавати інформаційну підтримку керівництву компанії щодо визначення спеціалізації та умов надання рекрутингових послуг; брати участь у взаємодії з профільними підрозділами рекрутингового агентства, а також у деяких випадках брати участь у безпосередньому просуванні послуг із рекрутингу;

- підрозділ дослідників («researchers», ресьорчерів), співробітники якого мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу (особливо порядок формування списків цільових сегментів ринку і цільових регіонів, у яких має бути проведений пошук необхідного персоналу; порядок формування списків цільових компаній на визначених раніше сегментах ринку, серед співробітників яких має бути проведений пошук потрібного персоналу; порядок формування списків цільових посадових категорій відповідних цільових компаній, серед співробітників яких має бути проведений пошук необхідного персоналу; порядок формування списків зовнішніх джерел інформації, де відображені фактичні професійно-персональні відомості про розшукуваних фахівців; порядок формування списків відповідних публічних працівників, до яких ресьорчери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником нових співробітників; порядок і методологію формування адресних баз даних місць фактичного перебування розшукуваного персоналу тощо) та безпосередньо формувати списки (згідно з раніше розглянутими вимогами — див. пп. 2.1.5) про іменні, телефонні та адресно-електронні персональні дані потрібних фахівців, а також про іменні, телефонні та електронні контактні дані місць постійного виконання розшукуваними спеціалістами своїх професійних обов'язків та/або місць реалізації ними власних професійних інтересів, до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією-замовником нових співробітників, а також брати участь у взаємодії з профільними підрозділами рекрутингового агентства.

Ще раз підкреслимо, що наведену на рисунку 41 структуру розподілу спеціальних завдань (А–Н) між відповідними підрозділами рекрутингового агентства, а відповідно саму наведену структуру рекрутингової компанії слід уважати достатньо загальною — спеціальні завдання можуть одночасно бути як додатково поділені й розподілені на інші (крім зазначених на рис. 41) додаткові підрозділи, так і узагальнені й передані на виконання, скажімо, тільки двом або трьом підрозділам — наприклад, тільки керівництву й рекрутерам

із переданням ним у певному порядку функцій маркетологів, менеджерів із продажу рекрутингових послуг та дослідників (ресьорчерів). На практиці не є рідкістю, коли просуванням маркетингових досліджень та продажем рекрутингових послуг займається безпосередньо керівництво рекрутингової компанії або коли за формування іменних, телефонних та адресно-електронних персональних баз даних потрібних фахівців безпосередньо відповідає сам рекрутер.

Водночас для будь-якої вибраної для практичної реалізації структури рекрутингової компанії має бути однозначно характерним повне охоплення для виконання всіх без винятку вищенаведених спеціальних завдань (А–Н). Далі наведений на рисунку 41 перелік спеціальних [тобто для виконання спеціальних завдань (А–Н)] внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства, що складається з керівництва рекрутингової компанії, підрозділу маркетологів і менеджерів із продажу рекрутингових послуг, підрозділу рекрутерів та підрозділу ресьорчерів, будемо вважати базисним.

Уважно проаналізувавши основні професійні завдання та загальну організаційну структуру рекрутингового агентства, далі більш детально розглянемо особливості діяльності та порядок взаємодії основних визначених вище чотирьох внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства.

3.1.2. Особливості діяльності та порядок взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства

Вочевидь, що особливості діяльності та порядок взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства мають бути розглянуті в аспекті особливостей реалізації зазначених у пп. 3.1.1 спеціальних завдань (А–Н). Далі послідовно більш детально проаналізуємо особливості реалізації кожного зі спеціальних завдань (А–Н) кожним із визначених підрозділів рекрутингового агентства з урахуванням взаємодії між ними.

А. Реалізація завдання (А) із **глибокого розуміння теоретичних основ рекрутингу персоналу**, є зобов'язанням усіх без винятку співробітників усіх без винятку підрозділів рекрутингового агентства відповідно з встановленим усередині агентства розподілом спеціальних завдань між його підрозділами (приклад такого розподілу був описаний у попередньому пп. 3.1.1). Вочевидь, що зазначене розуміння основ рекрутингу співробітниками рекрутингової компанії має відбуватися шляхом вивчення ними відповідних теоретичних матеріалів із пошуку та підбору фахівців та за рахунок власного набутого практичного досвіду, який має знаходити відповідне оперативне відображення в доповненнях до зазначених теоретичних матеріалів. Переважно будь-яке високопрофесійне рекрутингове аген-

тство має у своєму розпорядженні внутрішню бібліотеку (збірку, добірку) чітко прописаних теоретичних матеріалів зі всіх основних без винятку завдань (аспектів) рекрутингової компанії, які детально описують зміст основних понять і формулювань пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів, основних видів, способів і методик рекрутингу фахівців, основних критеріїв результативності та основних часових фаз рекрутингу працівників, загальних фінансово-економічних аспектів пошуку та підбору спеціалістів, обґрунтування рентабельності рекрутингу персоналу, основні технології пошуку, відбору та прийняття фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу та багато інших аспектів діяльності рекрутингової компанії. Значна частина зазначених теоретичних матеріалів, які можуть лягти в основу внутрішніх бібліотек рекрутингових компаній, або були вже детально описані в попередніх розділах з основ рекрутингу персоналу (див. розд. 1) та з основних технологій пошуку та підбору персоналу (див. розд. 2), або були розглянуті та будуть розглянуті в поточному розділі 3 з організації діяльності зовнішніх рекрутингових агенцій.

Формування переліку та наповнення зазначеної збірки теоретичних матеріалів, а також їхнє безпосереднє розроблення, як правило, лежить на керівництві рекрутингового агентства. Однак у певних випадках формування окремих теоретичних матеріалів внутрішньої бібліотеки може бути доручене окремим співробітникам відповідних підрозділів, зрозуміло, що за умови його остаточного затвердження керівництвом рекрутингового агентства.

Зрозуміло, що на керівництві одночасно лежить відповідальність і з організації вивчення (розуміння) співробітниками рекрутингової компанії відповідних теоретичних матеріалів внутрішніх бібліотек.

Перелік і зміст теоретичних матеріалів внутрішніх бібліотек, порядок їхнього оновлення та доповнення, а також порядок їхнього вивчення відповідними співробітниками рекрутингової компанії кожне рекрутингове агентство визначає самостійно, ураховуючи обрану спеціалізацію рекрутингового агентства, історію його успішності, тривалість робіт, а за необхідності відповідні вимоги національних законодавств, національні та регіональні особливості ведення рекрутингу, ступінь розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні тощо.

Проаналізувавши особливості реалізації завдання (A) із глибокого розуміння теоретичних основ рекрутингу персоналу далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації підрозділами рекрутингового агентства наступного завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (B) з визначення

спеціалізації рекрутингової компанії в пошуку та підборі фахівців.

В. Реалізація завдання (В) з **визначення спеціалізації рекрутингової компанії в пошуку та підборі фахівців** є прямим зобов'язанням її керівництва за певної (за певними обставинами) інформаційної підтримки з боку маркетологів, менеджерів із продажу та рекрутерів, які за результатами виконання притаманних їм професійних функцій відповідно з маркетингових досліджень, із просування послуг рекрутингу та з пошуку та підбору персоналу, можуть інформувати керівництво компанії про доцільність чи недоцільність тієї чи іншої вже призначеної або такої, що може бути призначена, спеціалізації в рекрутингу персоналу на певних за видами економічних діяльностей сегментах ринку, за певними фахами, за певними посадовими категоріями, у певних країнах і регіонах тощо. Зрозуміло, що остаточне рішення щодо визначення сегментної, фахової та регіональної спеціалізацій агентства, також як щодо визначення детально розглянутих раніше в розділах 1 і 2 способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу персоналу, певної сукупності методик (МППП або МАПП) пошуку спеціалістів, певних методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо завжди залишатиметься за керівництвом рекрутингової компанії.

Зміст та особливості спеціалізації кожне рекрутингове агентство визначає для себе самостійно, спираючись, у першу чергу, на історію власної успішності, тривалість роботи в рекрутингу, а також на національні та регіональні особливості ведення рекрутингу, ступінь розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні тощо.

При цьому важливо особливо підкреслити, що спеціалізація рекрутингової компанії, як і її професійність, зажди реалізується через спеціалізацію та професійність її співробітників і в першу чергу через спеціалізацію рекрутерів — кожен професійний рекрутер повинен мати чітку спеціалізацію не тільки з опанування відповідних способів рекрутингу персоналу та методик пошуку й відбору фахівців, але також профільну спеціалізацію з пошуку та підбору спеціалістів на визначених за видами економічних діяльностей сегментах ринку, за певними фахами, за певними посадовими категоріями, а відповідно кожен рекрутер повинен мати глибокі знання у власній рекрутинговій спеціалізації, у тому числі знання стосовно відповідних сегментів ринку, стосовно особливостей фахової діяльності розшукуваних фахівців, стосовно відмінностей, притаманних відповідним посадовим категоріям — високопрофесійні рекрутери фактично мають виступати експертами з аналізу ринку праці відповідно до їхньої визначеної спеціалізації.

Проаналізувавши особливості реалізації завдання (В) з визначення спеціалізації рекрутингової компанії в пошуку та підборі

фахівців далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації підрозділами рекрутингового агентства наступного завдання із сукупності (А–Н) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (С) з визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу.

С. Реалізація завдання (С) з **визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу**, однозначно також є прямим зобов'язанням її керівництва за обов'язкової інформаційної підтримки з боку маркетологів, менеджерів із продажу та рекрутерів, які за результатами виконання ними власних професійних обов'язків можуть інформувати керівництво компанії про доцільність чи недоцільність тих чи інших уже визначених або таких, що мають бути визначені, умов надання послуг із рекрутингу персоналу відповідно до визначеної вище рекрутингової спеціалізації.

Структуру та зміст умов надання послуг із пошуку та підбору персоналу кожне рекрутингове агентство визначає для себе самостійно, з урахуванням, у першу чергу, відповідних вимог національних законодавств, національних і регіональних особливостей ведення рекрутингу, ступеня розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні, обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу, внутрішніх політик рекрутингової компанії тощо.

З урахуванням зазначеного, зрозуміло, що неможливо однозначно визначити абсолютно універсальний варіант структури та змісту умов надання рекрутингових послуг для всіх без винятку рекрутингових агентств, але, безумовно, можна визначити найбільш важливі складові цих умов. До таких основних складових структури та змісту умов надання рекрутингових послуг у більшості випадків слід відносити: формулювання предмета послуг, формулювання можливих зобов'язань рекрутингової компанії під час надання послуг із рекрутингу, формулювання очікуваних зобов'язань компанії — замовника персоналу під час отримання послуг із пошуку та підбору персоналу та додаткове формулювання інших (загальних) підходів під час укладання та безпосередньої реалізації договірних відносин із компаніями — замовниками персоналу стосовно надання послуг із рекрутингу.

Далі більш детально розглянемо сутність зазначених складових структури та змісту умов надання послуг із рекрутингу.

і. Формулювання предмета (суті) послуг. Під предметом рекрутингових послуг, як правило, розуміють прийняття рекрутинговим агентством як виконавця зобов'язання за дорученням роботодавця як замовника здійснити у відповідні терміни на відповідних умовах пошук та підбір фахівців, які задовольняють вимоги замовника, що сукупно мають бути зазначені у відповідних договорах,

укладених між сторонами (замовником і виконавцем) для заміщення відповідних вакантних посад роботодавця.

іі. Формулювання можливих зобов'язань рекрутингової компанії під час надання послуг із пошуку та підбору персоналу. Як правило, зазначені зобов'язання мають містити такі складові:

- проведення пошуку та відбору претендентів на відповідні вакантні посади роботодавця, використовуючи за погодженням сторін (див. розділи 1 і 2) сформовані внутрішні бази даних виконавця, зовнішні відкриті джерела інформації, оголошення в засобах масової інформації, опитування серед кола знайомих, опитування серед випускників відповідних навчальних закладів, оголошення в державних або недержавних центрах зайнятості, опитування кандидатів у місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження з використанням конкретно визначених сукупності методик (МПППП або МАПП) пошуку спеціалістів, способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу персоналу, методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо;
- надання замовнику для ознайомлення за результатами проведеного пошуку та підбору персоналу фінального списку кандидатів, що задовольняють вимоги замовника (див. крок В3.4);
- надання замовнику для ознайомлення на кожного з претендентів фінального списку відповідних презентаційних пакетів, що за погодженням сторін можуть містити (див. крок В3.4):
  - резюме (анкети) кандидатів, які мають містити всі основні професійно-біографічні дані претендентів;
  - зведені порівняльні очікувані роботодавцем і наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики кандидатів, які отримані рекрутером під час здійснення ними відповідних складових фаз пошуку й відбору спеціалістів, та порівняльні показники, що відображають ступінь збігання очікуваних та наявних особистісних, професійних та додаткових характеристик претендентів;
  - зведені тестові характеристики кандидатів за результатами проведених (у разі їхнього проведення) професійних, психологічних та інших тестувань претендентів;
  - зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів, що надані (у разі збирання рекрутерами відповідних рекомендаційних характеристик) відповідними особами-рекомендувачами;
  - інші документи, які можуть за потреби доповнювати вищенаведені складові частини презентаційних пакетів на кожного окремого претендента;
- надання замовнику для ознайомлення обґрунтування фінальних списків кандидатів, що за погодженням сторін може

містити (див. крок В3.4):

- супровідні листи до презентаційних файлів кандидатів, які мають обґрунтування стосовно включення відповідних кандидатів до фінального списку претендентів;
- пояснювальну записку щодо загальних результатів виконання послуг із пошуку та підбору необхідного персоналу, яка містить стислий опис основних складових задіяних процедур рекрутингу нових співробітників, у тому числі вид (РВР та/або РЗР) і спосіб (ЗРП, ЦРП та/або ПРП) застосованого рекрутингу; дані про рекрутингову компанію та рекрутера, що здійснювали пошук і підбір фахівців; серед спеціалістів яких посадових осіб, яких компаній, на яких сегментах ринку і в яких регіонах був проведений пошук кандидатів тощо;
- інші документи, які можуть за потреби доповнювати вищенаведені складові частини обґрунтування презентаційних пакетів на всіх кандидатів, що включені рекрутером до фінального списку, наприклад, довідки про поточний стан професійних досягнень на відповідному сегменті ринку праці, про поточний ринковий рівень грошових винагород певної групи фахівців тощо;

- організація (разом із замовником) проведення інтерв'ю замовника з претендентами (див. крок В4.2), включаючи участь у всебічній підготовці співбесід із кандидатами, що внесені до складу уточнених замовником фінальних списків, у визначений роботодавцем і кандидатами час та у визначених місцях;
- участь (за згодою сторін) у безпосередньому погодженні з відповідними відібраними замовником претендентами розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовника персоналу (див. крок В4.5);
- участь (у разі потреби) у підготовці, погодженні та підписанні роботодавцем і претендентом відповідного комплекту документів з оформлення рекрутованих співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок С1.3);
- участь (за згодою сторін) у винесенні рішення роботодавцем та/або рекрутованим співробітником роботодавця щодо їхньої подальшої роботи (або їхнього звільнення) з компанії — замовника персоналу до дати закінчення визначених випробувальних термінів їхньої роботи в компанії роботодавця (див. крок С1.3);
- виконання за погодженням сторін одноразової (або багаторазової) *безоплатної заміни** прийнятих замовником на роботу рекрутованих виконавцем фахівців рівноцінними у випадку виявлення невідповідності фактичних професійно-персональних характеристик рекрутованих співробітників попередньо погодженим сторонами вимогам замовника в період визначених сторонами випро-

бувальних термінів роботи рекрутованих співробітників у компанії роботодавця;

- забезпечення конфіденційності всієї інформації (що буде отримана під час проведення пошуку та підбору персоналу) про діяльність замовника, про вимоги замовника до кандидатів, про умови замовника стосовно працевлаштування претендентів тощо, надаючи кандидатам та іншим третім особам тільки ті відомості про замовника, на які буде отримана його згода;

- дотримання норм етичних стосунків із замовником, що, зокрема, може передбачати добровільне з боку виконавця взяття на себе відповідних зобов'язань, а саме:

• неможливість під час узятих на себе виконавцем зобов'язань стосовно пошуку та підбору персоналу для замовника одночасного надання послуг із працевлаштування (з пошуку роботи) спеціалістам, які є співробітниками компанії роботодавця, без отримання від замовника попереднього дозволу на надання зазначених послуг із працевлаштування відповідним співробітникам роботодавця;

• неможливість під час узятих на себе виконавцем зобов'язань стосовно пошуку та підбору персоналу для замовника одночасного надання рекрутингових послуг іншим компаніям, які є прямими конкурентами замовника, без отримання від замовника попереднього дозволу на надання зазначених послуг із рекрутингу персоналу відповідним конкурентам роботодавця;

- гарантування під час виконання пошуку та підбору персоналу керуватися у своїх діях виключно вимогами замовника та не переслідувати будь-якої власної вигоди стосовно кандидатів або будь-якої іншої третьої сторони;

- готовність відповідно до вимог чинних національних законодавчих норм нести фінансову відповідальність перед замовником у разі повного або часткового невиконання взятих на себе зобов'язань.

** Звернемо особливу увагу на можливі варіанти застосування на практиці зобов'язання рекрутингового агентства перед компанією — замовником персоналу на виконання зазначеної безоплатної заміни.*

Під безоплатною заміною будемо розуміти безкоштовне (безоплатне) виконання рекрутинговою компанією повного циклу пошуку та підбору персоналу на заміну раніше прийнятих замовником на роботу рекрутованих виконавцем фахівців рівноцінними спеціалістами у випадку виявлення невідповідності фактичних професійно-персональних характеристик рекрутованих співробітників попередньо погодженим сторонами вимогам замовника в період

визначених сторонами випробувальних термінів роботи рекрутованих співробітників у компанії роботодавця.

Безумовно, що порядок застосування безоплатної заміни фахівців, що були попередньо рекрутовані виконавцем для роботи в компанії роботодавця, залишається досить індивідуальним для кожного рекрутингового агентства і, як правило, знову ж таки, залежить від вимог національних законодавств, національних і регіональних особливостей ведення рекрутингу, ступеня розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні, обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу, внутрішніх політик рекрутингової компанії тощо. В окремих випадках безоплатна заміна звільнених спеціалістів може не застосовуватися взагалі, у певних випадках може застосуватися одноразово, у деяких випадках — дворазово або більше разів. Одночасно в окремих випадках безоплатна заміна рекрутованих спеціалістів може застосовуватися в разі їхнього звільнення в період випробувального терміну, установленого сторонами до трьох місяців, у певних випадках — до шести місяців, у деяких випадках — до дев'яти і більше місяців.

Одним із найбільш поширених варіантів застосування безоплатної заміни є одноразова заміна раніше рекрутованих виконавцем спеціалістів у разі їхнього звільнення з компанії роботодавця в період встановлення трьохмісячного випробувального терміну.

Незастосування безоплатної заміни, як правило, відбувається в разі реалізації рекрутинговим агентством способу індивідуального ПРП рекрутингу («head hunting») персоналу (див. п. 1.1), а також у разі застосуванні способу цільового ЦРП рекрутингу персоналу за однозначності попередньо доведеної умови повної фактичної вичерпаності кількості наявних за відповідним фахом кандидатів на відповідні вакантні посади роботодавця (наприклад, вичерпаність у певному регіоні кількості кандидатів на посаду фахівця синхронного перекладу одночасно з трьох мов — фламандської, гінді та івриту). Застосування багаторазових безоплатних замін, так само як застосування одноразових замін із випробувальним терміном, що перевищує три місяці, на практиці, як правило, застосовується або рекрутинговими компаніями-початківцями, які прагнуть здійснювати конкурентну боротьбу за клієнтів, у тому числі шляхом підвищення привабливості (додаткової відповідальності) запропонованих замовнику умов рекрутингу, або під час укладання багаторічних контрактів із компаніями — замовниками персоналу на значну кількість вакантних посад.

Зрозуміло, що навіть за домовленості сторін на застосу-

вання безоплатної заміни звільнених рекрутованих спеціалістів зазначена безоплатна заміна рекрутинговим агентством не застосовується в разі підтвердженого грубого невиконання компанією роботодавця взятих нею зобов'язань щодо забезпечення рекрутованим спеціалістам відповідних умов праці, наприклад, у разі несвоєчасної та/або не в повному обсязі виплати грошової винагороди, незабезпечення умов техніки безпеки для співробітників тощо.

Визначившись із формулюванням можливих зобов'язань рекрутингової компанії під час надання рекрутингових послуг, далі перейдемо до формулювання очікуваних зобов'язань компанії — замовника персоналу під час отримання послуг із пошуку та підбору персоналу.

iii. Формулювання очікуваних зобов'язань компанії — замовника персоналу під час отримання послуг із пошуку та підбору персоналу. Як правило, зазначені очікувані зобов'язання мають містити такі складові:

- прийняття замовником запропонованих виконавцем предмета (суті) рекрутингових послуг (див. вище п. i) та відповідних зобов'язань рекрутингового агентства під час надання роботодавцю послуг із пошуку та підбору персоналу (див. вище п. ii);
- постановка замовником чіткого завдання на проведення виконавцем рекрутингу потрібного персоналу, у тому числі шляхом формування та погодження з виконавцем заявок на пошук і підбір необхідних спеціалістів (див. табл. 11), включаючи окреслення загальної інформації щодо роботодавця, визначення загальних обов'язків і вимог до розшукуваних працівників та умов праці для них, призначення загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів, зокрема намічених для застосування видів рекрутингу (РВР та/або тільки РЗР), способів рекрутингу спеціалістів (ЗРП, ЦРП та/або ПРП), методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо;
- уточнення замовником складу фінального списку кандидатів (див. крок В4.1), що, зокрема, має передбачати отримання відповідними менеджерами роботодавця фінального списку спеціалістів, а також його своєчасну (у погоджені сторонами терміни) ревізію (перегляд, очищення тощо) і, врешті-решт, затвердження очищеного фінального списку (уточненого скороченого списку або «refined short list») фахівців для подальшої організації та проведення співбесід із ними;
- організація проведення та безпосереднє проведення замовником співбесід із претендентами (див. кроки В4.2 та В4.3), у тому числі всебічна підготовка співбесід із кандидатами, що включені до складу уточненого фінального списку, а також своєчасне (у

погоджені сторонами терміни) досягнення домовленостей із зазначеними претендентами на проведення фактичної («face to face») особистої зустрічі з відповідними менеджерами роботодавця у визначений час та визначеному місці;

- прийняття замовником рішення стосовно остаточного відбору потрібних спеціалістів (див. крок В4.4), що, зокрема, має передбачати своєчасне (у погоджені сторонами терміни) визначення уповноваженими представниками роботодавця серед усіх фахівців реального уточненого фінального списку («real refined short list»), з якими були проведені відповідні інтерв'ю (див. крок В4.3), тієї пріоритетної послідовності найкращих претендентів, яких роботодавець готовий запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники;

- досягнення замовником прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок В4.5), у тому числі своєчасне (у погоджені сторонами терміни) формування пропозицій («job offer») стосовно запланованих умов роботи в компанії для відповідних фахівців та погодження сформованих «job offer» з тими фахівцями, які розглядаються як нові співробітники компанії — замовника персоналу;

- своєчасне (у погоджені сторонами терміни) надіслання замовником виконавцю підтвердження факту (із зазначенням конкретної дати) виходу та інформації про основні умови прийняття рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця (див. кроки С1.1–С1.3), у тому числі підтвердження забезпечення рекрутованим фахівцям умов, що були досягнуті під час погодження сторонами відповідних пропозицій щодо роботи (див. на крок В4.5);

- своєчасне (у погоджені сторонами терміни) інформування замовником виконавця про винесене рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу в період погодженого сторонами випробувального терміну (див. крок С4.2);

- прийняття замовником (за погодженням сторін) участі у проведенні підсумкового аналізу результатів наданих виконавцем послуг із рекрутингу персоналу (див. крок В4.6), що, зокрема, має передбачати визначення сторонами досягнутого ефекту задіяних технологій рекрутингу потрібних спеціалістів;

- сплата замовником виконавцю попередньо погодженої сторонами *вартості рекрутингових послуг****, включаючи її розмір, структуру, терміни оплати та умови повернення;

- зобов'язання замовника прийняти в повному обсязі (як правило, без зобов'язання виконавця на проведення безоплатної заміни рекрутованих фахівців) та сплатити виконавцю надані ним

рекрутингові послуги згідно з погодженою сторонами вартістю в разі прийняття замовником на роботу направлених виконавцем кандидатів на посади, що не були попередньо передбачені сформованими та погодженими сторонами заявками на пошук і підбір необхідних спеціалістів (див. табл. 11), або в разі рекомендування замовником зазначених кандидатів іншим (дочірнім, партнерським і т. д.) юридичним або не юридичним особам, що привело до працевлаштування таких кандидатів у зазначених особах;

- зобов'язання замовника прийняти в повному обсязі (як правило, без зобов'язання виконавця на проведення безоплатної заміни рекрутованих фахівців) та сплатити виконавцю надані ним рекрутингові послуги згідно з погодженою сторонами вартістю в разі відстроченого (як правило, на термін до 12–36 місяців) прийняття замовником на роботу направлених виконавцем кандидатів на посади, що попередньо були або не були передбачені сформованими та погодженими сторонами заявками на пошук і підбір необхідних спеціалістів;

- забезпечення конфіденційності всієї інформації (що буде отримана під час проведення пошуку та підбору персоналу) про діяльність виконавця та про професійно-персональні дані кандидатів тощо, надаючи іншим третім особам тільки ті відомості про виконавця та претендентів, на які буде отримана їхня згода;

- дотримання норм етичних стосунків із виконавцем, що, зокрема, може передбачати добровільне з боку замовника взяття на себе відповідних зобов'язань, а саме:

  • неможливість під час узятих на себе виконавцем зобов'язань стосовно пошуку та підбору персоналу для замовника одночасного надання замовником пропозицій щодо працевлаштування в компанії роботодавця фахівцям, які є співробітниками компанії виконавця, без отримання від виконавця попереднього дозволу на зазначене працевлаштування в компанії роботодавця відповідних співробітників рекрутингового агентства;

  • неможливість під час узятих на себе виконавцем зобов'язань стосовно пошуку та підбору персоналу для замовника одночасного отримання замовником рекрутингових послуг від інших рекрутингових агентств, які є прямими конкурентами виконавця, без попереднього погодження виконавцем (або якнайменш інформування виконавця) щодо отримання замовником зазначених послуг від відповідних конкурентів виконавця;

- гарантування під час взаємодії з виконавцем та претендентами не переслідувати будь-якої власної вигоди, яка виходить за рамки досягнутих сторонами (замовником і виконавцем) домовленостей, або вигоди будь-якої іншої третьої сторони;

- готовність відповідно до вимог чинних національних законодавчих норм нести фінансову відповідальність перед виконавцем у разі повного або часткового невиконання взятих на себе зобов'язань.

*** Звернемо особливу увагу на можливі прийнятні на практиці варіанти зазначеної вартості послуг із рекрутингу персоналу.*

*Як правило, вартість рекрутингових послуг визначається трьома основними компонентами, а саме її безпосереднім загальним розміром (a**), термінами оплат замовником виконавцю її відповідних частин (b**), а також умовами їхнього повного або часткового повернення виконавцем замовнику (c**). Більш детально розглянемо зміст кожного із зазначених компонентів вартості рекрутингових послуг.*

*Безпосередній загальний розмір (a**) вартості послуг із пошуку та підбору персоналу здебільшого на практиці визначається або в абсолютному, або у відносному значеннях. Під абсолютним значенням вартості рекрутингових послуг слід розуміти конкретну суму грошової винагороди у відповідній валюті (як правило, у національній грошовій одиниці), яка має бути замовником виплачена виконавцю за результатами виконання відповідних етапів рекрутингу незалежно від розміру заробітної плати, призначеної рекрутованим на відповідні посади роботодавця фахівцям. У свою чергу, під відносним значенням вартості послуг із пошуку та підбору персоналу слід розуміти відсотковий або кількісний показник, що використовується для визначення конкретної суми грошової винагороди рекрутингової компанії відносно розміру заробітної плати, призначеної рекрутованим на відповідні посади виконавця спеціалістам.*

Зрозуміло, що розміри абсолютних і відносних значень вартості рекрутингових послуг кожною рекрутинговою компанією визначаються індивідуально з урахуванням, перш за все, національних і регіональних особливостей ведення рекрутингу, поточного економічного стану в певному регіоні, ступеня розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні, обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу тощо. Водночас, незважаючи на всю можливу в різних рекрутингових компаніях різноманітність значень вартості послуг із рекрутингу, переважно вартість цих послуг (як абсолютних, так і відносних її значень) лежить у межах від однієї до чотирьох місячних заробітних плат (у значенні «net» чи «gross») або у значенні від 8 до 33 % річної грошової винагороди (у значенні «net» чи «gross»), що призначена рекрутованому співробітнику компанії — замовника персоналу. Безумовно, на практиці можуть бути й інші значення

вартості рекрутингових послуг, які будуть виходити за межі вищенаведених значень.

Звернемо увагу, що загальна вартість рекрутингових послуг, досить часто (але не завжди) може поділятися на три основні частини — передоплату та оплати за фактами виходу на роботу та проходження рекрутованими працівниками відповідних випробувальних термінів у компанії — замовника персоналу. Взаємне співвідношення розміру кожної з трьох наведених основних частин загальної вартості рекрутингових послуг кожна рекрутингова компанія, як правило, визначає залежно від кон'юнктури ринку, ступеня складнощів виконання відповідних заявок із пошуку та підбору необхідного персоналу, обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу тощо. Водночас здебільшого на практиці застосовуються такі співвідношення кожної з трьох частин до загальної вартості рекрутингових послуг: передоплата (за її наявності) становить 20–30 %, оплата за фактом виходу рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця — 50–100 %, а оплата (за її наявності) за фактом проходження рекрутованими працівниками відповідних випробувальних термінів — 30–50 %. Підкреслимо, що наведені співвідношення в певному розумінні можна вважати традиційними, але в жодному разі не слід уважати абсолютно універсальними.

*Терміни оплат замовником виконавцю відповідних частин загальної вартості рекрутингових послуг (b**) на практиці також поділяються на три основні складові (дати або часові інтервали), а саме: дату (або період) передоплати замовником виконавцю частини від загальної вартості рекрутингових послуг, часовий інтервал оплати замовником виконавцю основної частини від загальної вартості рекрутингових послуг за фактом виходу рекрутованих виконавцем фахівців на роботу в компанію роботодавця та часовий інтервал оплати замовником виконавцю заключної частини від загальної вартості рекрутингових послуг за фактом успішного проходження рекрутованими спеціалістами призначених їм у компанії роботодавця відповідних випробувальних термінів.*

Зазначені три дати або часові інтервали оплати рекрутингових послуг за погодженням сторін можуть застосовуватися в усіх можливих різних комбінаціях — від використання тільки однієї (будь-якої) частини оплати від загальної вартості послуг із рекрутингу (або 100 % передоплата, або 100 % оплата послуг за фактом виходу рекрутованого працівника на роботу в компанію роботодавця, або 100 % оплата послуг після успішного проходження рекрутованими співробітниками випробувальних термінів), до застосування будь-яких двох або навіть усіх трьох частин оплати рекрутингових

послуг — і передоплати, і оплат за фактами виходу на роботу та проходження рекрутованими працівниками відповідних випробувальних термінів у компанії — замовника персоналу.

*Умови повного або часткового повернення виконавцем замовнику раніше отриманих оплат за рекрутингові послуги (с**), як правило, на практиці розробляються та застосовуються відносно нечасто й переважно торкаються виключно тільки двох із трьох частин сплаченої вартості рекрутингових послуг, а саме частини передоплати та частини оплати за фактом виходу на роботу в компанію роботодавця рекрутованих виконавцем фахівців. Зрозуміло, що повернення третьої частини сплаченої вартості рекрутингових послуг (за фактом проходження рекрутованими працівниками відповідних випробувальних термінів у компанії — замовника персоналу) майже ніколи не може вимагатися замовником у зв'язку з тим, що проведена раніше сплата зазначеної частини була здійснена після підтвердженого прийняття замовником факту повноти (факт проходження випробувального терміну) наданих виконавцем послуг.*

Звернемо увагу, що повернення виконавцем сплачених йому замовником передоплат за заплановане надання рекрутингових послуг, так само як і в загальноринковому розумінні повернення передоплат за будь-які інші нерекрутингові послуги та/або товари, традиційно відбувається в погоджені сторонами терміни виключно в разі непідтвердження виконавцем здійснених ним у достатньому обсязі запланованих технологій пошуку та підбору персоналу на вакантні посади замовника. При цьому сам факт нерезультативного (неуспішного) пошуку та підбору персоналу, тобто факт невиходу необхідних спеціалістів на роботу в компанію — замовника персоналу, не має розглядатися сторонами як обов'язкова передумова повернення сплаченої передплати.

У свою чергу, повернення (у повному чи частковому значенні) виконавцем отриманої ним від замовника частини оплати за фактом виходу на роботу в компанію роботодавця рекрутованих виконавцем фахівців має відбуватися у погоджені сторонами терміни, але, як правило, виключно в разі звільнення рекрутованих спеціалістів та одночасно в разі непідтвердження виконавцем здійснених ним у достатньому обсязі запланованих технологій пошуку та підбору персоналу із заміни відповідних звільнених співробітників у встановлені сторонами строки, якщо, безумовно, обов'язок зазначеної заміни виконавцем був попередньо погоджений сторонами та якщо одночасно причинами звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії — замовника персоналу не були підтверджені порушення роботодавцем попередньо взятих на себе зобов'язань перед спеціалістами відповідно до погоджених і підписаних комплектів

документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію роботодавця (див. крок С1.3) — наприклад, несвоєчасна виплата рекрутованим співробітникам заробітної плати або її виплата в зменшеному розмірі, невідповідність категорії посади або незабезпечення вимог техніки безпеки тощо. Як і у випадку з проаналізованими вище умовами повернення сплаченої передплати, сам факт нерезультативної (неуспішної) заміни звільнених рекрутованих працівників не має розглядатися сторонами як обов'язкова передумова повернення сплаченої виконавцю частини оплати за фактом виходу на роботу в компанію роботодавця рекрутованих виконавцем фахівців.

Визначившись із формулюванням очікуваних зобов'язань компанії — замовника персоналу під час отримання послуг із пошуку та підбору персоналу, далі перейдемо до додаткового формулювання інших (загальних) підходів під час укладання та безпосередньої реалізації договірних відносин із компаніями — замовниками персоналу стосовно надання послуг із рекрутингу.

iv. Додаткове формулювання інших (загальних) підходів під час укладання та безпосередньої реалізації договірних відносин із компаніями — замовниками персоналу стосовно надання послуг із рекрутингу потрібних фахівців. Як правило, зазначені загальні підходи мають містити такі складові:

- визначення терміну дії договорів із рекрутингу персоналу як одноразових (тобто для виконання завдання з рекрутингу тільки одного необхідного спеціаліста або групи потрібних фахівців), короткострокових (здебільшого до одного року) або довгострокових (як правило, від одного до п'яти років) — переважно договори з пошуку та підбору персоналу первинно укладаються сторонами як одноразові або як короткострокові з подальшим можливим їхнім переукладенням на довгострокові терміни;
- визначення принципіальних умов можливості припинення/розірвання договірних відносин, які здебільшого мають передбачати повну відсутність фінансових зобов'язань у сторони — ініціатора зазначеного припинення/розірвання договірних відносин між сторонами за обов'язковості направлення ініціатором іншій стороні відповідного письмового повідомлення, щонайменше за місяць до фактичного припинення/розірвання відповідного договору з рекрутингу персоналу — при цьому визначення загальних умов (обставин) прийняття рішення про припинення/розірвання кожна сторона приймає індивідуально;
- визначення обставин звільнення сторін від відповідальності за часткове або повне невиконання договірних зобов'язань, зокрема, у разі виникнення обставин непереборної сили (форс-

мажору), як то: пожежі, повені, землетруси, інші стихійні лиха, війни або бойові дії, страйки, введення надзвичайного стану, розпорядження та рішення державних органів та інших обставин, що роблять виконання договірних відносин неможливим, та обов'язкового письмового, як правило, впродовж не більше 10 діб сповіщення протилежної сторони про факт виникнення відповідних форс-мажорних обставин;

- визначення інших загальних підходів під час укладання та реалізації договірних відносин із компаніями роботодавця, у тому числі окреслення шляхів усунення ймовірних взаємних спорів, що можуть виникати між сторонами під час практичної реалізації технологій пошуку та підбору персоналу, визначення міста та країни судової юрисдикції тощо.

Усі наведені вище основні складові структури та змісту умов надання рекрутингових послуг, так само як і інші можливі складові, які кожна рекрутингова компанія визначає на свій розсуд, мають лягти в основу формування внутрішніх політик рекрутингового агентства, в основу підготовки проєктів договорів рекрутингової компанії та компаній роботодавців і, безумовно, в основу безпосередньої реалізації відповідних процедур пошуку та підбору персоналу.

Проаналізувавши особливості реалізації завдання (C) з визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації підрозділами рекрутингового агентства такого завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (D) із просування послуг рекрутингового агентства для роботодавців та укладання відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг.

D. Реалізація завдання (D) із **просування послуг рекрутингового агентства для роботодавців та укладання відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг**, безсумнівно, є прямим зобов'язанням керівництва рекрутингової компанії (як під час просування рекрутингових послуг, так і під час укладання договорів із надання рекрутингових послуг), менеджерів із продажу рекрутингових послуг (під час просування цих послуг та інколи під час укладання базових договорів із надання рекрутингових послуг). У певних випадках до безпосереднього просування послуг рекрутингової компанії роботодавцям та для укладання відповідних договорів щодо надання рекрутингових послуг можуть бути залучені й рекрутери.

Просування рекрутингових послуг, як правило, здійснюється за обов'язкової інформаційної підтримки з боку маркетологів та рекрутерів, які безпосередньо не задіяні в просуванні послуг і які за

результатами виконання ними власних професійних обов'язків можуть інформувати керівництво компанії про зацікавленість певних роботодавців в отриманні певних послуг із пошуку та підбору нових співробітників.

Вочевидь, що успішним завершенням процедур просування рекрутингових послуг слід уважати укладання рекрутинговою компанією відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу.

Зрозуміло, що порядок просування послуг із пошуку та підбору персоналу для роботодавців та порядок укладання відповідних договорів із компаніями роботодавців кожна рекрутингова компанія визначає для себе самостійно, з урахуванням у першу чергу національних і регіональних особливостей ведення рекрутингу, вимог відповідних законодавчих актів, обраної спеціалізації рекрутингового агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу, внутрішніх політик рекрутингової компанії тощо.

З урахуванням зазначеного, зрозуміло, що неможливо однозначно визначити абсолютно універсальний порядок просування послуг із рекрутингу та укладання відповідних договорів із надання цих послуг для всіх без винятку рекрутингових агентств, але, безумовно, можна визначити найбільш важливі складові цих порядків.

До основних складових порядку просування послуг із пошуку та підбору персоналу здебільшого слід віднести: побудову каналів продажу рекрутингових послуг для роботодавців та розроблення й впровадження оптимальної системи просування рекрутингових послуг.

Далі більш детально розглянемо сутність зазначених складових порядку просування послуг із рекрутингу персоналу.

і. Побудова каналів продажу рекрутингових послуг для роботодавців. Здебільшого всі доступні рекрутинговим компаніям канали продажів у класичному розумінні ведення будь-якого бізнесу можна умовно поділити [15] на три основні групи (з внутрішнім поділом на підгрупи), а саме:

- група каналів прямих продажів, що здійснюються для роботодавців безпосередньо через центральний офіс рекрутингового агентства;
- група каналів продажу для роботодавців через власну регіональну мережу або мережу віддалених (відокремлених) офісів рекрутингової компанії (філій, представництв, дочірніх підприємств, відділень тощо);
- група каналів продажу для роботодавців через мережу посередників (дилерів, агентств, агентів, представників, дистриб'юторів, франчайзерів тощо), побудова яких може здійснюватися як із

центрального офісу, так і з віддалених офісів рекрутингового агентства.

Хоча теоретично рекрутингові компанії можуть будувати всі з трьох зазначених каналів продажу, переважна більшість рекрутингових агентств здійснює побудову тільки однієї групи каналів продажу — групи каналів прямих продажів. Відносно рідко, що притаманно, як правило, тільки мережевим високорозвинутим й успішним рекрутинговим агентствам, рекрутингові компанії реалізують побудову двох груп каналів продажу — або групи каналів прямих продажів та групи каналів продажу через власну регіональну мережу чи мережу відокремлених офісів, або групи каналів прямих продажів та групи каналів продажу через мережу посередників. Інколи, але вкрай рідко, коли рекрутингові агентства здійснюють побудову одночасно всіх трьох вищеназваних груп каналів продажу.

Безпосередній практичній побудові названих груп каналів продажу, як правило, передує структуризація, іншими словами, формування (включаючи внутрішнє наповнення) рекрутинговими агентствами структури груп каналів продажу. Формування структур зазначених груп каналів продажу переважно здійснюється за двома ознаками: (А) ступінь важливості клієнтів-роботодавців і (В) часова пріоритетність продажу послуг клієнтам-роботодавцям.

Як правило, за ознакою А рекрутингове агентство виділяє підгрупи каналів продажу для клієнтів-роботодавців особливого ступеня важливості (так званих VIP-клієнтів) і підгрупу каналів продажу для клієнтів-роботодавців звичайного ступеня важливості, для кожної з яких рекрутингова компанія зазвичай розробляє окремі методики просування для роботодавців послуг із пошуку та підбору персоналу.

У свою чергу, за ознакою В рекрутингове агентство встановлює часову (тобто за часом) пріоритетність у черговості подальших продажів послуг із рекрутингу, відповідно до якої зазначені канали продажів, як правило, поділяються на такі підгрупи: підгрупа каналів продажу для поточних клієнтів-роботодавців, продаж послуг яким уже здійснений або здійснюється; підгрупа каналів продажу для пріоритетних клієнтів-роботодавців, продаж послуг яким ще не здійснений, але запланований до можливого здійснення в найближчій перспективі; підгрупа каналів продажу для перспективних клієнтів-роботодавців, продаж рекрутингових послуг яким ще не здійснений і запланований до можливого здійснення у віддаленій перспективі.

Слід особливо підкреслити, що як і переважна більшість компаній різного напрямку бізнес-діяльності, рекрутингові компанії на початковому етапі своєї діяльності дотримуються послідовного (а

не паралельного) формування й ведення підгруп каналів продажу за ознаками A і B. Тобто спочатку формуються та відпрацьовуються підгрупи каналів продажу за ознакою ступеня важливості клієнтів-роботодавців. Водночас, як правило, починається формування підгруп каналів продажу за ознакою часової пріоритетності. Підгрупи каналів продажу за часовою ознакою вважаються (мають бути) повністю сформованими з повним завершенням відпрацювання підгруп каналів продажу за ознакою пріоритетності. Практично це означає, що під час реалізації рекрутингової діяльності на початковому її етапі здійснюється поступове перетікання (перетворення) «важливих» підгруп каналів продажу для VIP-клієнтів-роботодавців і клієнтів-роботодавців звичайного ступеня важливості в «часові» підгрупи каналів продажу для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів-роботодавців.

Проаналізувавши порядок побудови каналів продажу рекрутингових послуг для роботодавців, далі перейдемо до розроблення та впровадження оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу.

ii. Розроблення та впровадження оптимальної системи просування рекрутингових послуг (ПРРП). Зазначене розроблення та впровадження оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу для клієнтів-роботодавців, базуючись на чітко визначеній суті філософії організації продажів (організації просування) рекрутингових послуг, має передбачати ретельне визначення і наповнення таких основних внутрішніх структурних блоків:

- цільовий блок, що описує основну мету або кілька основних цілей, яких має досягти оптимальна система ПРРП;
- блок критеріїв (показників) ефективності, що визначає перелік необхідних якісних та/або кількісних показників результативності оптимальної системи ПРРП;
- блок завдань, що визначає перелік способів (завдань) досягнення необхідних якісних та/або кількісних показників оптимальної системи ПРРП;
- блок методик (технологій) просування товарів та/або послуг, який чітко описує порядок і зміст необхідних дій, спрямованих на реалізацію завдань щодо досягнення необхідної ефективності оптимальної системи ПРРП;
- блок впровадження, який визначає порядок практичного застосування розроблених технологій просування товарів та/або послуг;
- блок контролю, що визначає порядок оцінки результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг.

Кожен із зазначених блоків взаємодіє з іншими блоками

оптимальної системи ПРРП через прямі й зворотні зв'язки.

При цьому звернемо увагу, що наявність (або відсутність) попиту у клієнтів роботодавців на послуги з пошуку та підбору персоналу, як правило, формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. З метою спрощення ці фактори можна розглядати як такі, що не змінюються в короткостроковій часовій перспективі, і змінюються — у довгостроковій. Тому й попит клієнтів-роботодавців на рекрутингові послуги варто розглядати як сталу або змінну величину залежно від тривалості часового інтервалу. У короткостроковій перспективі, як правило, попит споживача (компанії-роботодавця) рекрутингових послуг залишається незмінним. З урахуванням зазначеного **суть філософії організації просування послуг із пошуку та підбору персоналу клієнтам-роботодавцям реально означає, що рекрутингове агентство забезпечує продаж рекрутингових послуг шляхом своєчасного доведення повної та точної інформації про них до тих споживачів, які мають або фактичний (реальний, дійсний), або декларований (але необов'язково фактичний) попит на послуги з питань рекрутингу.**

Звернімо увагу, що у визначенні суті філософії організації продажів немає ані слова про необхідність переконання (вмовляння) клієнтів-роботодавців придбати послуги з пошуку та підбору персоналу, запропоновані рекрутинговим агентством. Особливо наголосімо, що суть філософії організації продажів передбачає доведення до споживачів точної та повної інформації про рекрутингові послуги, що просуваються, і не припускає переконання (дипломатичного, наполегливого або настирливого) споживачів придбавати рекрутингові послуги. Такий підхід обумовлений тим, що, як правило, попит споживачів на послуги з рекрутингу в короткостроковій перспективі залишається незмінним і не може змінитися від наполегливого переконання придбати відповідні послуги. Радше навпаки, будь-яка наполегливість із боку рекрутингового агентства у придбанні запропонованих послуг може викликати у споживачів зворотну реакцію — відторгнення від послуг цього настирливого рекрутингового агентства не тільки в короткостроковій, але й довготривалій перспективі. У короткостроковій перспективі рекрутингове агентство, як правило, не може, а тому й не повинне ставити за мету зміну попиту споживача — відповідні представники рекрутингового агентства мають тільки прагнути повно й точно довести до споживачів інформацію про запропоновані рекрутингові послуги. Повне й точне доведення до споживачів інформації про послуги з пошуку та підбору персоналу, що просуваються, дозволяє клієнтам-роботодавцям без жодного вмовляння чітко визначити ступінь своєї дійсної зацікавленості в придбанні або непридбанні послуг рекрутин-

гового агентства.

Базуючись на визначеній суті філософії організації просування послуг із пошуку та підбору персоналу клієнтам-роботодавцям, послідовно розглянемо наповнення вищезазначених основних внутрішніх структурних блоків оптимальної системи просування рекрутингових послуг.

Цільовий блок. Відомо, що правильне визначення мети є основоположним чинником для успішного розроблення та реалізації будь-якої оптимальної системи. Мета оптимальної системи просування рекрутингових послуг має полягати в максимізації доходів рекрутингової діяльності завдяки збільшенню обсягів продажів послуг із пошуку та підбору персоналу одному поточному клієнту за одночасного збільшення числа самих поточних клієнтів шляхом реалізації оптимальної технології просування послуг із рекрутингу.

Блок критеріїв ефективності. Кожне рекрутингове агентство повинне вміти чітко визначати ті конкретні кількісні та/або якісні показники результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг, досягнення або недосягнення яких у певні часові інтервали дозволятиме робити однозначні висновки відповідно про ефективність чи неефективність зазначеної системи. З урахуванням визначеної вище мети показники ефективності для оптимальної системи ПРРП досить часто вибирають такі:

- обсяги сумарних продажів рекрутингових послуг для всіх клієнтів-роботодавців в обраний для оцінки інтервал часу (як правило, у місяць, квартал, пів року, рік тощо) або відповідні усереднені обсяги продажів послуг із рекрутингу на одного поточного клієнта в аналогічні часові інтервали;
- загальна абсолютна та відносна кількість усіх поточних клієнтів, яким були продані рекрутингові послуги в обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим розподілом загальної кількості всіх клієнтів на відповідні категорії, наприклад, старі клієнти (яким безпосередньо в обраний для аналізу часовий інтервал, а також у будь-який попередній період були продані рекрутингові послуги), нові клієнти (яким послуги з рекрутингу були продані тільки в обрані для оцінки інтервали часу, але ніколи раніше), втрачені клієнти (які в обраний для аналізу часовий інтервал відмовилися на майбутнє від користування послугами рекрутингового агентства, але раніше були їхніми споживачами), неохоплені клієнти (яким були продані рекрутингові послуги раніше, але не в обрані для оцінки інтервали часу), проінформовані клієнти (яким в обрані для оцінки інтервали часу була доведена повна й точна інформація про рекрутингові послуги) тощо.

Зрозуміло, що кожна рекрутингова компанія для оцінки

ефективності може обрати й інші показники. Але незмінним має залишатися принцип — обрані показники ефективності мають максимально однозначно відображати ефективність/неефективність аналізованої системи. Після вибору показників ефективності кожному з них треба надати конкретні кількісні чи якісні значення, ступінь досягнення яких на практиці в аналізовані часові інтервали визначатиме міру (ступінь) ефективності оптимальної системи просування рекрутингових послуг. Це означає, що такі *конкретні кількісні показники ефективності**** оптимальної системи ПРРП треба встановити, зокрема, для обсягів сумарних доходів, усереднених обсягів доходів, загальної кількості клієнтів, старих клієнтів, нових клієнтів, втрачених клієнтів, неохоплених клієнтів тощо.

**** Звернемо особливу увагу на деякі конкретні кількісні показники ефективності оптимальної системи просування рекрутингових послуг, які можуть застосовуватися на практиці. Як правило, списки таких конкретних показників ефективності оптимальної системи ПРРП містять такі характеристики ефективності:*

- *загальна абсолютна кількість клієнтів-роботодавців (ЗАККР), які розглядаються рекрутинговим агентством як споживачі рекрутингових послуг у відповідному регіоні;*
- *абсолютні та відносні (відносні до кількості ЗАККР) значення кількості «структурних» клієнтів у поточний час, а саме: старих клієнтів, нових клієнтів, втрачених клієнтів, клієнтів, що охоплені, проінформованих клієнтів тощо;*
- *абсолютні та відносні значення кількості відповідних клієнтів-роботодавців із числа ЗАККР, яким у призначених (електронному та/або усному) форматах планується бути доведена та яким у відповідних форматах уже була доведена у визначені часові інтервали (як правило, у день, тиждень, місяць, квартал, пів року, рік тощо) повна й точна інформація про послуги з рекрутингу персоналу;*
- *абсолютні та відносні значення кількості відповідних проінформованих клієнтів-роботодавців, які у визначені часові інтервали виказали зацікавленість у проведенні переговорів (зустрічей — фактичних та/або дистанційних) із представниками рекрутингової компанії щодо придбання послуг із пошуку та підбору персоналу;*
- *абсолютні та відносні значення кількості відповідних проінформованих клієнтів-роботодавців, з якими у визначені часові інтервали були укладені договірні відносини щодо надання послуг із рекрутингу персоналу;*
- *загальна абсолютна кількість спеціалістів (ЗАКС-СК), які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із*

заявками, що отримані нею від старих клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу;

- *абсолютне та відносне (відносне до кількості ЗАКС-СК) значення кількості спеціалістів, які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і добір персоналу;*
- *загальні абсолютні значення доходів (ЗАЗД-СК), які можуть бути отримані рекрутинговим агентством за умови успішного надання послуг із рекрутингу персоналу відповідно до заявок, що отримані ним від старих клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу;*
- *абсолютні та відносні (відносні до доходів ЗАЗД-СК) значення доходів, які можуть бути отримані рекрутинговою компанією за умови успішного надання послуг із рекрутингу персоналу відповідно до заявок, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і добір персоналу;*
- *інші характеристики ефективності оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу.*

Підкреслимо, що всі вищезазначені *конкретні кількісні показники ефективності**** оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу рекрутингове агентство має не тільки чітко обґрунтувати, а й повністю забезпечити за допомогою реалізації відповідних методик (технологій) просування товарів та/або послуг. Одночасно обов'язково звернемо увагу, що наведені показники ефективності є прикладами характеристик саме оптимальної системи ПРРП і можуть розглядатися виключно тільки як частина показників ефективності рекрутингової компанії, адже ефективність рекрутингового агентства в цілому має характеризуватися сукупністю показників результативності всіх технологічних складових пошуку та підбору персоналу (див. пп. 3.1.1).

Блок завдань. У цьому блоці рекрутингова компанія має чітко й однозначно встановити перелік і загальний зміст усіх завдань, вирішення яких є необхідною умовою для досягнення намічених показників ефективності оптимальної системи просування рекрутингових послуг. Як випливає з раніше визначеної суті філософії організації продажів рекрутингових послуг, досягнення визначених вище показників ефективності оптимальної системи ПРРП полягає у своєчасному доведенні точної та повної інформації про послуги з пошуку та підбору персоналу до відповідних компаній-

роботодавців. З огляду на зазначене до переліку завдань оптимальної системи просування рекрутингових послуг слід віднести, зокрема, такі:

- регулярне формування повного списку клієнтів-роботодавців відповідних підгруп каналів продажу рекрутингових послуг;
- підготовка до впровадження всіх інформаційних каналів, зокрема каналів особистих зустрічей, телефонного зв'язку, електронних комунікацій, поштового листування тощо, які заплановано задіяти для доведення точної й повної інформації (інформаційних пакетів) до визначених клієнтів-роботодавців, що має охоплювати в тому числі обладнання приміщень для роботи з клієнтами, установлення відповідних технічних засобів телефонного зв'язку, інсталяцію програмно-технічних засобів електронної комунікації і т. ін.;
- розроблення згаданих пакетів інформації, запланованих для доведення визначеним клієнтам-роботодавцям, які мають включати точний і повний опис усіх характеристик пропонованих рекрутинговим агентством послуг, а також опис умов їхнього надання, опис характеристик рекрутингової компанії тощо, які готуються як в електронному вигляді, так і в друкованій формі при обов'язковому презентаційному оформленні;
- розроблення методик (сценаріїв, алгоритмів) безпосередніх комунікацій представників рекрутингового агентства з відповідними клієнтами-роботодавцями щодо доведення зазначеним споживачам розроблених інформаційних пакетів;
- розроблення системи обліку результатів комунікацій представників рекрутингового агентства з клієнтами-роботодавцями, у тому числі розроблення облікових форм, визначення порядку відпрацювання даних про результати комунікацій тощо;
- розроблення алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій представників рекрутингової компанії з клієнтами-роботодавцями, у тому числі графік комунікацій із клієнтами тощо;
- підготовка регламенту контролю за результатами розроблення й практичного впровадження завдань підсистем просування послуг із пошуку та підбору персоналу для клієнтів-роботодавців.

Блок методик (технологій). Можна стверджувати, що розроблення технологій просування рекрутингових послуг є серцевиною організації продажів рекрутингового агентства. Саме реалізація зазначених методик забезпечує досягнення необхідних кількісних і якісних показників ефективності підсистем просування послуг

із пошуку та підбору персоналу. Як правило, структура просування рекрутингових послуг містить такі складові:

- формування вихідних пакетів інформації, яку треба довести до клієнтів-роботодавців;
- формування вихідних параметрів технології просування послуг із рекрутингу, до яких доцільно віднести в тому числі: час на первинне доведення одному споживачеві змісту інформаційних пакетів про рекрутингові послуги; час очікування відповіді поінформованого споживача на доведену йому інформацію про зазначені послуги; прогнозоване кількісне або процентне число поінформованих споживачів, які висловлять зацікавленість у запропонованих рекрутинговою компанією послуг; прогнозоване кількісне або процентне число споживачів, які придбають запропоновані рекрутингові послуги фактично; часовий інтервал (період) між ітераціями (циклами) доведення змісту інформаційних пакетів про послуги з рекрутингу поінформованому роботодавцям, які так і не придбали запропоновані їм раніше послуги з пошуку та добору персоналу тощо;
- визначення необхідної інтенсивності доведення до клієнтів-роботодавців інформації про рекрутингові послуги;
- безпосереднє формування методик доведення до клієнтів-роботодавців змісту інформаційних пакетів про послуги з питань рекрутингу, що у своїй суті мають фактично описувати можливі алгоритми та сценарії безпосередніх комунікацій відповідних представників рекрутингового агентства з відповідними споживачами;
- інші складові з доповненнями й уточненнями продуктового та галузевого характеру, сезонних і регіональних особливостей тощо.

Зазначимо, що безпосередній зміст методик просування рекрутингових послуг до відповідних клієнтів-роботодавців є досить простим і в стислому розумінні полягає в забезпеченні (відповідно до обґрунтованої періодичності та необхідної інтенсивності) максимально результативного доведення до споживачів точної та повної інформації про послуги з пошуку та підбору персоналу.

Блок впровадження. Без сумніву, імплементація розроблених методик (технологій) просування рекрутингових послуг є найважливішим етапом успішної організації продажів. Саме успішна реалізація технологій забезпечує досягнення необхідних показників ефективності оптимальної системи просування рекрутингових послуг.

Зазначимо, що за дійсно повного та глибокого опрацювання всіх без винятку блоків оптимальної системи просування рек-

рутингових послуг (а саме розглянутих: цільового блоку, блоку критеріїв ефективності, блоку завдань і блоку методик) реалізація блоку впровадження особливих практичних труднощів не становитиме. Однак не таємниця, що жодна з розроблюваних систем, від найпростіших блоків до найскладніших комплексів, не може бути із самого початку, без апробації, одразу створена абсолютно повно та глибоко. Тому кожне рекрутингове агентство, що розпочинає реалізацію блоку впровадження, обов'язково має початково поділити цей етап імплементації на два основні періоди впровадження — період адаптаційного впровадження (або період адаптації), тривалість якого, як правило, становить від кількох тижнів до кількох місяців, та період повного впровадження (або період реалізації) з обов'язковим дотриманням високої технологічної дисципліни, тобто чіткого й повного (як змістовного, так і часового) дотримання відповідними представниками рекрутингового агентства усіх розроблених положень та вимог комплексу пов'язаних між собою блоків оптимальної системи ПРРП. До сукупності основних завдань, що стоять перед рекрутером у період повного впровадження методик, крім уже названого неухильного дотримання технологічної дисципліни, слід також віднести такі: завдання з періодичного аналізу поточних результатів просування рекрутингових послуг, завдання з оперативного розроблення та внесення змін до змісту методик, а за потреби й до змісту відповідних блоків оптимальної системи ПРРП на підставі аналізу ступеня відповідності сукупності планових показників сукупності відповідних реальних показників.

Блок контролю. Зміст блоку контролю має визначати порядок оцінки результатів впровадження аналізованої оптимальної системи просування рекрутингових послуг. Оцінювані результати впровадження мають дозволяти відповідним представникам рекрутингової компанії однозначно судити про реальний поточний стан оптимальної системи ПРРП та перспективи її розвитку. Під правильно організованим контролем розуміють, по-перше, визначення точного переліку контрольних параметрів, які однозначно характеризують результати впровадження оптимальної системи ПРРП, і по-друге, чітке визначення регламенту (порядку й періодичності) контролю обраних параметрів.

При цьому перелік контрольних параметрів має бути, з одного боку, достатнім для однозначної та точної оцінки реального стану контрольованої оптимальної системи, а з іншого — не бути переповненим характеристиками, необов'язковими для контролю. Як правило, базу переліку контрольних параметрів оптимальної системи ПРРП становлять абсолютні та відносні конкретні кількісні показники ефективності, що були розглянуті вище під час опрацю-

вання блоку критеріїв ефективності та які характеризують у тому числі кількісні показники різних груп клієнтів-роботодавців, кількісні показники розшукуваних спеціалістів, обсяги очікуваних доходів в обрані для аналізу часові інтервали тощо. Водночас перелік контрольних параметрів, крім зазначених конкретних кількісних показників ефективності, може містити інші суміжні (проміжні, непрямі) контрольні параметри. Загальний перелік контрольних параметрів кожне рекрутингове агентство розробляє для себе, тому може доповнювати визначений базовий перелік іншими необхідними характеристиками.

Зрозуміло, що кожному визначеному контрольному параметру рекрутингова компанія по можливості має поставити у відповідність конкретне числове очікуване (планове) значення, яке має бути досягнуте оптимальною системою просування рекрутингових послуг під час її практичного впровадження. Вочевидь, що безпосередній розмір планових значень обраних контрольних параметрів кожне рекрутингове агентство визначає на свій розсуд. Але, незважаючи на всю можливу різноманітність переліку контрольних параметрів і їхніх кількісних значень, достатньо часто окремим контрольним параметрам, зокрема деяким базовим показникам ефективності можуть бути встановлені конкретні планові числові значення, наприклад:

- відносне значення кількості втрачених клієнтів до сумарної кількості старих і втрачених клієнтів протягом року здебільшого не має перевищувати 5–15 %;
- відносне значення кількості нових клієнтів до сумарної кількості старих і втрачених клієнтів протягом року здебільшого для успішних рекрутингових компаній не має бути меншим 15–25 %;
- відносні значення кількості неохоплених клієнтів та кількості проінформованих клієнтів до загальної абсолютної кількості клієнтів-роботодавців протягом року здебільшого мають прагнути до рівнів 0 % і 100 % відповідно;
- відносні значення кількості відповідних клієнтів-роботодавців із числа ЗАКЖР, яким у призначених (електронному та/або усному) форматах планується бути або вже була доведена у визначені часові інтервали повна й точна інформація про послуги з рекрутингу персоналу, переважно мають передбачати поступове інформування 100 % зі всіх зазначених клієнтів ЗАКЖР, але, як правило, з різною сезонною інтенсивністю (щоденною, тижневою, місячною тощо);
- відносне значення кількості клієнтів, які серед проінформованих клієнтів у визначені часові інтервали виказали заці-

кавленість у проведенні переговорів (зустрічей — фактичних та/або дистанційних) із представниками рекрутингової компанії щодо придбання послуг із пошуку та підбору персоналу, як правило, не має бути меншим 10–15 %;

- відносні значення кількості нових клієнтів, з якими серед проінформованих клієнтів у визначені часові інтервали були укладені договірні відносини щодо надання послуг із рекрутингу персоналу зазвичай не мають бути менше 2–5 %;

- загальна абсолютна кількість спеціалістів, які в поточний час розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що одночасно отримані нею від старих і нових клієнтів згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу, має бути сумірна з кількістю рекрутерів агентства, що здійснюють пошук і добір відповідних фахівців у пропорції, як правило, один рекрутер — 10–16 розшукуваних ним спеціалістів;

- відносне (відносне до кількості ЗАКС-СК) значення кількості спеціалістів, які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців протягом року здебільшого для успішних рекрутингових компаній не має бути меншим 115–120 %;

- загальне абсолютне значення річних доходів (ЗАЗД-СК), яке має бути отримане успішним рекрутинговим агентством протягом року від старих клієнтів-роботодавців, як правило, не може бути меншим, ніж добуток середньорічної кількості рекрутерів компанії, середньорічної кількості рекрутованих фахівців одним рекрутером агентства (як правило, 18–24 осіб) та подвійного середньомісячного рівня заробітної плати, що отримуються рекрутованими спеціалістами в компанії — замовника персоналу (як досить поширена середня вартість рекрутингових послуг);

- відносне (відносне до доходів ЗАЗД-СК) значення доходів, які можуть бути отримані успішною рекрутинговою компанією сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців протягом року здебільшого не має бути меншим 115–125 %;

- абсолютний показник щоденної кількості первинних результативних переговорів одного рекрутера з відповідними розшукуваними спеціалістами має бути не меншим 25–30 перемовин (у разі задіяння способу ЗРП) та 15–20 перемовин (у разі використання способу ЦРП);

- абсолютний показник щоденної кількості співбесід (інтерв'ю) одного рекрутера з відповідними кандидатами з первинного списку спеціалістів має бути не меншим від значення 2–3 співбесід на день за умови проведення на етапі первинного відбору 7–12 співбесід за кожною із заявок із пошуку та підбору персоналу,

переданих у роботу відповідному рекрутеру (у разі задіяння способів ЗРП та ЦРП);

- абсолютний показник щотижневої кількості фахівців, які були рекрутерами рекомендовані роботодавцям як кандидати на заміщення відповідних вакантних посад, має бути не меншим від значення 2–3 претендентів протягом одного тижня (п'ять робочих днів) за умови загальної кількості рекомендованих кандидатів на етапі вторинного відбору близько 3–5 спеціалістів за кожною із заявок із пошуку та підборі персоналу, переданих у роботу відповідному рекрутеру (у разі реалізації способів ЗРП та ЦРП);

- абсолютна середньомісячна протягом року кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору спеціалістів персонально одним рекрутером має бути не меншою від значення 3–4 (у разі задіяння способу ЗРП), 1,5–2 (у разі використання способу ЦРП) та 0,5–0,75 рекрутованих спеціалістів (у разі реалізації способу ПРП);

- абсолютний показник щоденної кількості «сегментних» фахівців, за якими відповідними спеціалістами-дослідниками з відкритих джерел інформації визначені іменні, телефонні, адресно-електронні персональні дані та відомості про їхні поточні посади у відповідних «сегментних» компаніях має бути не меншим від значення 40–60 фахівців на день.

Після визначення переліку та числових значень контрольних параметрів рекрутингова компанія розробляє регламент (порядок і періодичність) оцінки фактичних показників цих параметрів під час адаптаційного та повного впровадження технологій просування рекрутингових послуг. Як правило, кожному періоду впровадження відповідає свій перелік контрольних оперативних і підсумкових показників, а також своя періодичність контролю. В основному періодичність оцінки контрольних характеристик для періоду адаптації впроваджуваних технологій становить від 1–2 до 5–10 робочих днів, а для періоду повного впровадження — від 5–10 робочих днів до 1–3 місяців. Причому періодичність контролю кожне рекрутингове агентство може змінювати всередині кожного періоду впровадження.

Важливо наголосити, що блок контролю не відокремлено від інших блоків, які сукупно становлять оптимальну систему просування рекрутингових послуг. Блок контролю треба розглядати так, наче він розчинений у загальній структурі просування послуг із пошуку та підбору персоналу.

Під час впровадження блоку контролю за результатами оцінки та аналізу ступеня відповідності реальних показників сукупності контрольних параметрів їхнім плановим значенням рекру-

тингова компанія приймає рішення про внесення або невнесення відповідних змін до відповідних блоків оперативної системи ПРРП. Зрозуміло, якщо планові та реальні показники аналізованих характеристик є сумірними, тобто стійко відрізняються незначно (різниця не перевищує порога значущості), то немає необхідності коригувати зміст розглянутих вище блоків оптимальної системи просування рекрутингових послуг. Як правило, кожна рекрутингова компанія встановлює величину порога значущості на свій розсуд, у межах 3–10 %. Якщо планові від фактичних показників відрізняються на гірше або на краще на величину понад порога значущості, тоді рекрутингова компанія, звісно, буде змушена вносити відповідні уточнення (коригування) до реалізованих блоків оптимальної системи ПРРП.

Аналізом блоку контролю фактично закінчується аналіз розроблення та впровадження оптимальної системи просування рекрутингових послуг. Далі розглянемо основні складові процедури укладання договорів із надання цих рекрутингових послуг компаніям — замовникам персоналу.

До основних складових порядку укладання договорів із надання рекрутингових послуг компаніям — замовникам персоналу переважно слід відносити: підготовку рекрутинговою компанією проєктів відповідних договорів із надання рекрутингових послуг, погодження зазначених проєктів договорів із відповідними уповноваженими представниками роботодавців та безпосереднє підписання сторонами (рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу) остаточно погоджених договірних документів.

Далі більш детально розглянемо сутність зазначених складових порядку укладання договорів із надання рекрутингових послуг.

і. Підготовка проєктів відповідних договорів із надання рекрутингових послуг для їхнього подальшого передання рекрутинговим агентством на погодження компанії — замовнику персоналу має передбачати формування рекрутинговим агентством комплекту договірних документів, які повинні регламентувати взаємовідносини між замовником і виконавцем послуг із пошуку та підбору персоналу та які, як правило, містять такі компоненти:

- базовий (рамочний) договір щодо надання рекрутингових послуг, який переважно має містити такі основні розділи: загальний розділ (із зазначенням дати й міста підготовки договору, точних назв рекрутингової компанії та компанії роботодавця, повних імен і посад уповноважених осіб, що укладають договір, тощо), розділи з описами основного предмета рамкового договору, зобов'язань сторін, загального порядку взаєморозрахунків, відповідальності сторін, умов реалізації рамкового договору, форс-мажорних

обставин, терміну дії договору, порядку розгляду спорів між сторонами тощо, а також розділ із реквізитами сторін і підписами їхніх уповноважених представників — як правило, між сторонами на визначений за часом термін укладається один базовий договір;

- додаткові угоди до рамкового договору щодо надання послуг із пошуку та добору потрібного замовнику персоналу для заміщення відповідних вакантних посад роботодавця, які здебільшого включають такі основні розділи: загальний розділ (із зазначенням дати й міста підготовки кожної додаткової угоди, точних назв рекрутингової компанії та компанії роботодавця, повних імен і посад уповноважених осіб, що укладають відповідні додаткові угоди, тощо), розділи з описами основного предмета кожної додаткової угоди, конкретного порядку взаєморозрахунків, умов реалізації та терміну дії кожної додаткової угоди, а також розділ із реквізитами сторін і підписами їхніх уповноважених представників — як правило, між сторонами на визначений рамковим договором за часом термін укладається така кількість додаткових угод, яка дорівнює кількості прийнятих рекрутинговим агентством від роботодавця заявок на пошук і підбір необхідного персоналу;

- заявки до відповідних додаткових угод із пошуку та підбору потрібного замовнику персоналу для заміщення відповідних вакантних посад роботодавця, порядок структура та зміст формування яких були досить детально розглянуті раніше (див. крок A12.1 пп. 2.1.12) — заповнення всіх частин заявок, як правило, первинно здійснюється або безпосередньо відповідними представниками роботодавців за отриманими від рекрутерів незаповненими шаблонами заявок, або самими рекрутерами за отриманою (в усному чи письмовому форматі, під час особистої зустрічі чи дистанційно) попередньою інформацією від відповідальних представників роботодавця.

Зрозуміло, що зміст усіх зазначених компонентів договірних документів має відповідати вищезазначеним під час реалізації завдання (С) умовам надавання послуг із рекрутингу персоналу.

Підготовлені проєкти відповідних договорів із надання рекрутингових послуг далі мають бути передані рекрутинговим агентством на погодження компанії — замовнику персоналу.

ii. Погодження проєктів договорів із відповідними уповноваженими представниками роботодавців переважно передбачає послідовність однієї, а інколи 2–3 ітерацій, кожна з яких містить сукупність схожих дій, зокрема: вивчення уповноваженими представниками роботодавця направлених рекрутинговим агентством документів, внесення представниками роботодавця відповідних уточнень та/або доповнень, направлення уточнених та/або доповнених доку-

ментів на погодження до рекрутингової компанії та підготовка рекрутинговою компанією відповідних уточнених роботодавцем договірних документів для їхнього повторного погодження (у разі 2–3 ітерацій) компанією — замовником персоналу.

Остаточно погоджені сторонами договірні документи з надання рекрутингових послуг далі мають бути підписані рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу.

iii. Безпосереднє підписання сторонами остаточно погоджених договірних документів зазвичай є досить стандартною процедурою будь-якого бізнесу, тому не потребує особливого розгляду під час поточного аналізу укладання договорів із надання рекрутингових послуг.

Розглядом складової безпосереднього підписання сторонами відповідних договірних документів фактично закінчується аналіз процедури укладання договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг, а разом із цим завершується аналіз реалізації завдання (D) із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства.

Проаналізувавши особливості реалізації завдання (D) із просування послуг рекрутингового агентства для роботодавців та укладання відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг, далі перейдемо до стислої констатації наступного завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (E) прийняття для виконання заявок на пошук і підбір персоналу.

E. Завдання (E) із **прийняття до виконання сформованих і погоджених роботодавцем та рекрутинговим агентством завдань (заявок) на пошук і підбір персоналу** є досить стислим, але вкрай важливим, і полягає у фіксації рекрутинговим агентством конкретної дати початку його відповідальності за результативне виконання завдань із пошуку та підбору потрібного роботодавцю персоналу. Вочевидь, що завдання (E) є, у першу чергу, прямим зобов'язанням керівництва рекрутингової компанії та визначених рекрутерів, відповідальних за безпосереднє виконання зазначених заявок.

Констатувавши факт фіксації завдання (E) із прийняття для виконання заявок на рекрутинг персоналу, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації підрозділами рекрутингового агентства такого завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (F) безпосереднього виконання технологій пошуку та підбору персоналу.

F. Реалізація завдання (F) **із безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу,** безсумнівно, є прямим зобов'язанням рекрутерів та дослідників (ресьорчерів), відповідальних за безпосе-

реднє виконання зазначених заявок, а також керівництва рекрутингової компанії, яке здійснює безпосереднє управління всіма технологіями рекрутингу персоналу, а в певних випадках під час виконання певних заявок із пошуку та підбору персоналу може виступати як рекрутери.

Структуру та зміст процедури безпосереднього виконання технологій пошуку та підбору персоналу кожна рекрутингова компанія визначає для себе на власний розсуд, але обов'язково прагнучи до максимальної результативності рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$, що, як уже було зазначено раніше (див. п. 1.2) має, зокрема, передбачати максимізацію результативності компанії — замовника персоналу $\mathbf{R_{company}}$ за рахунок пошуку та підбору за потрібний час $\mathbf{T}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ за допустимого рівня витрат $\boldsymbol{Z}_{\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}}$ для подальшої роботи за спеціальністю в компанії роботодавця в умовах $\mathbf{W}$ необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників, які мають потрібний рівень кваліфікації $\mathbf{Q}$, силами необхідної кількості $\mathbf{N}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{\Theta V}}$ рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації $\mathbf{\Theta}$ та які здійснюють пошук та добір висококваліфікованого персоналу в умовах $\mathbf{V}$, що, у свою чергу, за визначенням, як також уже підкреслювалося (див. п. 1.1), повністю відповідає самій суті професійного розуміння рекрутингу фахівців.

Незважаючи на всю можливу різноманітність структур і змістів можливих процедур виконання технологій рекрутингу персоналу, для всіх без винятку їхніх практичних застосувань, можна визначити найбільш важливі складові цих процедур. До таких основних складових безпосереднього виконання технологій пошуку та підбору персоналу здебільшого слід відносити вже розглянуті: визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал; призначення методики або сукупності методик пошуку та методики відбору персоналу; розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям; реалізація методики або сукупності методик пошуку персоналу; узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу та інших даних, отриманих від кандидатів; систематизація професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії; проведення первинного відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; проведення вторинного відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця; узяття опосередкованої участі у проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; узяття опосередкованої участі в оформленні нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця; узяття опосередкованої участі в оцінці загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих спів-

робітників та взяття опосередкованої участі у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів.

Структура й сутність усіх наведених складових процедур безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу вже були досить детально розглянуті у відповідних розділах, тому далі тільки ще раз наголосимо на цільових завданнях кожної складової та в разі наявності розглянемо окремі важливі нюанси (особливості) реалізації зазначених складових.

і. Визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал, як уже було зазначено в пп. 1.3.1 і 2.1.4, має передбачати чітке окреслення переліку внутрішніх баз даних рекрутингового агентства та/або переліку зовнішніх відкритих джерел інформації, де містяться персональні та професійні відомості фахівців, серед яких планується провести пошук необхідних спеціалістів. Визначення переліку внутрішніх і зовнішніх баз даних є безпосередньою відповідальністю рекрутера, а організація формування внутрішніх баз даних — відповідальністю керівництва рекрутингової компанії. Технологічна сутність складової визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал досить детально проаналізована раніше в пп. 2.1.4 і не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після чіткого визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал рекрутер має перейти до призначення методики або сукупності методик пошуку та методики відбору персоналу.

іі. Призначення методики або сукупності методик пошуку й методики відбору персоналу, як уже було зазначено в пп. 1.3.1 і 2.1.13, має передбачати чіткий відбір для подальшої реалізації таких шляхів, що дозволять максимально ефективно, по-перше, довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією — роботодавцем потрібних спеціалістів, а по-друге, максимально ефективно провести оцінювання відповідних спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловлять зацікавленість в отриманні роботи на підприємстві — замовнику персоналу. Як уже було зазначено раніше, досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок однозначного відбору таких методик пошуку й методик відбору персоналу, які сукупно мають забезпечити досягнення роботодавцем максимальної результативності діяльності компанії. Призначення методик здійснюється безпосередньо

рекрутером у межах раніше описаних (див. п. 1.1) методик пошуку персоналу (методик ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ, якими передбачається доведення інформації до заздалегідь не персоніфікованих та персоніфікованих фахівців, які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які, зі свого боку, ініціативно здійснюють або не здійснюють пошук роботи для себе), а також методик відбору персоналу (методик ЗВС, ГРВС, ГТВС та ОГВС). Технологічна сутність складової призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу досить детально проаналізована раніше в пп. 2.1.13 і також не потребує доповнення додатковими нюансами під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після призначення методики або сукупності методик пошуку та методики відбору персоналу рекрутер має перейти до розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям.

iii. Розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям, як уже було зазначено в пп. 1.3.1 і 2.1.14, має передбачати підготовку інформаційних повідомлень, що згідно з призначеними методиками пошуку спеціалістів мають бути доведені до всіх розшукуваних фахівців у визначений час і у визначених місцях, а також під час особистих зустрічей із ними. Як уже було зазначено раніше, досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок ретельного й правильного документарного визначення переліку та суті всіх складових інформаційних пакетів, які сукупно мають формалізувати послідовність, повноту й цілісність інформаційних даних про вимоги та умови, які пропонуються розшукуваним фахівцям під час роботи на відповідних вакантних посадах у компанії роботодавця. Розроблення зазначених пакетів здійснюється безпосередньо рекрутером. Технологічна сутність складової розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям досить детально проаналізована раніше в пп. 2.1.14 і теж не потребує доповнення додатковими особливостями під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям рекрутер має перейти до реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу.

iv. Реалізація методики або сукупності методик пошуку персоналу, як уже було зазначено в пп. 1.3.1 і 2.1.15, має передбачати реалізацію призначених підходів щодо доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією необхідних

спеціалістів до фахівців у визначених місцях. Як уже було зазначено раніше, досягнення зазначеної мети здійснюється за рахунок ретельного й точного виконання призначених технологій пошуку спеціалістів. Без жодного сумніву, правомочно стверджувати, що реалізацію методик рекрутингу персоналу, у тому числі методик пошуку спеціалістів слід уважати найвідповідальнішою складовою всього процесу пошуку та підбору фахівців. Реалізація методик пошуку персоналу здійснюється безпосередньо рекрутером за обов'язкового (у системних рекрутингових компаніях) залучення відповідних маркетологів і дослідників (ресьорчерів). Технологічна сутність складової реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу досить детально була проаналізована раніше в пп. 2.1.15, але під час поточного етапу аналізу організаційних аспектів діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій) потребує певної акцентуації додатковим розглядом двох важливих особливостей, характерних під час реалізації технологій пошуку спеціалістів. До такого роду особливостей (уточнень) слід віднести такі:

- особливість підготовки списків (адресних баз даних) «сегментних» компаній та організацій як місць фактичного перебування розшукуваного «сегментного» персоналу під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) — ця особливість полягає в тому, що підготовка зазначених списків у певних випадках, характерних для системних рекрутингових компаній, ставиться в обов'язки не рекрутерів, а за дорученням рекрутерів відповідним маркетологам або дослідникам (ресьорчерам), завданням яких у цьому випадку має бути визначення списків відповідних «сегментних» компаній та організацій (зокрема, їхніх назв, контактних номерів телефонів, адрес електронної пошти, сайтів тощо — див. табл. 15 і 16) з подальшим переданням підготовлених зазначених списків «сегментних» компаній та організацій рекрутеру;

- особливість підготовки списків «сегментних» фахівців у визначених вище «сегментних» компаніях та організаціях під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ) — ця особливість полягає в тому, що підготовка зазначених списків «сегментних» спеціалістів у певних випадках, характерних для системно організованих рекрутингових компаній, ставиться в обов'язки не рекрутерів (або не тільки рекрутерів), а за дорученням рекрутерів відповідним спеціалістам-дослідникам (ресьорчерам), завданням яких у цьому випадку має бути визначення з відкритих джерел інформації у складі відповідних «сегментних»

компаній і професійних установ згідно з визначеними цільовими посадовими категоріями розшукуваного персоналу переліку «сегментних» працівників, включаючи їхні іменні (ім'я та/або прізвище), телефонні, адресно-електронні персональні дані та відомості про їхні поточні посади, з подальшим переданням підготовлених зазначених списків «сегментних» працівників рекрутеру.

Підкреслимо, що дві зазначені особливості реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу на практиці характерні для тих рекрутингових агенцій, які прагнуть до більш вузької внутрішньої професійної спеціалізації співробітників, зокрема, до зняття з обов'язків рекрутерів певних функцій забезпечення пошуку персоналу, у тому числі функцій забезпечення з підготовки списків «сегментних» компаній й організацій та списків «сегментних» фахівців та до передання обов'язків із підготовки зазначених «сегментних» списків відповідним маркетологам і ресьорчерам рекрутингової компанії.

Після реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу рекрутер має перейти до узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів.

v. Узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів, як уже було зазначено в пп. 1.3.1 і 2.1.16, має передбачати збирання та систематизацію професійно-персональних даних про фахівців, що як виказали потенційну зацікавленість, так і не виказали зацікавленості в отриманні роботи відповідно до доведених або не доведених до них (не отриманих ними) інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією роботодавця необхідних спеціалістів. Зазначене узагальнення сукупності даних є безпосередньою відповідальністю рекрутера. Технологічна сутність складової узагальнення даних була досить детально проаналізована раніше в пп. 2.1.16 і тому не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів, рекрутер має перейти до систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії.

vi. Систематизація професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу, як уже було зазначено в пп. 1.3.2 і 2.2.1, має передбачати узагальнений розподіл професійно-персональних даних вихідного списку («source list» — див. пп. 1.3.2) спеціалістів, які, по-перше, під час реалізації поперед-

ньої складової v узагальнення сукупності даних були рекомендовані для подальшого первинного відбору претендентів та які одночасно, по-друге, під час здійснення складової iv реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу висловили рекрутерам власну зацікавленість в отриманні відповідної вакантної посади в компанії роботодавця. Зазначена систематизація професійно-персональних відомостей кандидатів є також безпосередньою відповідальністю рекрутера. Технологічна сутність складової систематизації професійно-персональних даних претендентів досить детально проаналізована раніше в пп. 2.2.1 і тому не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу рекрутер має перейти до первинного відбору претендентів на роботу в компанію роботодавця.

vii. Первинний відбір претендентів на роботу в компанії роботодавця, як уже було зазначено в пп. 1.3.2 і 2.2.2, має передбачати проведення аналізу раніше (під час виконання попередніх складових v і vi) систематизованих професійно-персональних даних відповідних кандидатів і прийняття попереднього рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації (формування «long list» відібраних кандидатів) для наступного проведення або непроведення рекрутерами інтерв'ю з даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Зазначений первинний відбір претендентів є теж безпосередньою відповідальністю рекрутера. Технологічна сутність складової первинного відбору кандидатів була досить детально проаналізована раніше в пп. 2.2.2 і тому також не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після завершення первинного відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу рекрутер має перейти до проведення вторинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця.

viii. Проведення вторинного відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця, як уже було зазначено в пп. 1.3.2 і 2.2.3, має передбачати організацію та проведення всіх запланованих співбесід рекрутерів із претендентами з попередньо визначеного «long list» вже первинно відібраних кандидатів, отримання відповідних професійних рекомендацій і результатів тестувань на кожного з претендентів і прийняття проміжного рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації для їхньої подальшої роботи за фахом у

визначених умовах у складі колективу роботодавця й тим самим формування фінального списку («short list») спеціалістів, котрі мають бути рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам компанії — замовника персоналу, для фінального відбору персоналу. Зазначений вторинний відбір є безпосередньою відповідальністю рекрутера в разі обов'язкового залучення за потреби відповідних фахових спеціалістів для проведення ними призначених психологічних та/або професійних та/або інших перевірок відповідних претендентів. Технологічна сутність складової вторинного відбору претендентів була досить детально проаналізована раніше в пп. 2.2.3 і тому теж не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після завершення вторинного відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу рекрутер має взяти опосередковану участь у проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу.

іх. Узяття рекрутером опосередкованої участі у проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу, як уже було зазначено в пп. 2.2.3, має передбачати консультування рекрутером (за потреби) відповідальних менеджерів роботодавця в разі уточнення ними складу фахівців, уже раніше відібраних рекрутерами до фінального списку («short list»), організацію та проведення всіх необхідних інтерв'ю зі всіма претендентами з уточненого фінального списку («refined short list»), прийняття остаточних рішень щодо відбору серед кандидатів необхідної кількості фахівців, а також визначення й погодження термінів та умов (у тому числі договірних) подальшої роботи підібраних спеціалістів у компанії, котрі максимально відповідають рівню потрібної кваліфікації. Технологічна сутність складової фінального відбору претендентів досить детально проаналізована раніше в пп. 2.2.4 і не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після завершення фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу рекрутер має взяти опосередковану участь в оформленні нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця.

х. Узяття рекрутером опосередкованої участі в оформленні нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця, як уже було зазначено в пп. 2.3.1, має передбачати залучення рекрутера до отримання від кандидата підтвердження стосовно його наміру безпосереднього виходу на роботу в компанію роботодавця в погоджені сторонами терміни, а також до контролю факту оформлення на роботу в компанію роботодавця відповідних рекрутованих

фахівців на визначені посади у визначені підрозділи в повній відповідності з попередньо погодженими сторонами умовами та згідно з вимогами чинного законодавства відповідної країни, включаючи всі аспекти бухгалтерського, кадрового, трудового, медичного, соціального, організаційного, господарського оформлень тощо. Технологічна сутність складової оформлення нових співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу досить детально проаналізована раніше в пп. 2.3.1 і не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після завершення оформлення нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця персоналу рекрутер має взяти опосередковану участь в оцінці роботодавцем загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників.

xi. Узяття рекрутером опосередкованої участі в оцінці загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників, як уже було зазначено в пп. 2.3.3, має передбачати залучення рекрутера до контролю й аналізу результатів професійної діяльності відповідних нових співробітників компанії. Технологічна сутність складової оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників досить детально проаналізована раніше в пп. 2.3.3 і не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу. Після завершення оцінки загальних результатів професійної діяльності відповідних фахівців рекрутер має взяти опосередковану участь у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів.

xii. Узяття рекрутером опосередкованої участі у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, як уже було зазначено в пп. 2.3.4, має передбачати залучення рекрутера до прийняття як уповноваженими представниками роботодавця, так і безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, фінального рішення щодо подальшої роботи рекрутованих фахівців у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії. Технологічна сутність складової прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів досить детально проаналізована раніше в пп. 2.3.4 і тому не потребує доповнення аналізом додаткових особливостей під час поточного розгляду безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу.

Врешті-решт після рішення щодо подальшої роботи рек-

рутованих спеціалістів у компанії роботодавця рекрутер спільно з уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу або (1) у разі рішення сторін (роботодавця та рекрутованого фахівця) щодо продовження роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів — фіксує факт успішного виконання завдання з пошуку та підбору необхідних рекрутованих співробітників, або (2) у разі рішення однієї або одночасно двох сторін про звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії — замовника персоналу під час проходження ними встановлених випробувальних термінів — приймає рішення А про проведення рекрутингу чи приймає рішення В про відмову у проведенні пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим рекрутованим фахівцям. Зрозуміло, що в разі прийняття рішення 2-А та одночасно за наявності зобов'язань рекрутингового агентства перед роботодавцем на виконання відповідних у визначеній кількості безоплатних замін звільнених рекрутованих спеціалістів рекрутер має ще раз виконати всі необхідні завдання з пошуку та підбору потрібного роботодавцю персоналу, які за результатами виконання безальтернативно мають закінчитися одним з вищезазначених варіантів (див. пп. 2.3.4): або варіантом (a-I) успішного закінчення пошуку та підбору необхідного персоналу, що обов'язково передбачає спільне рішення сторін щодо продовження роботи нових рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів, або варіантом (b-II) остаточної відмови уповноважених представників роботодавця у проведенні пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим рекрутованим фахівцям, а отже, загальної відмови від рекрутингу спеціалістів на раніше визначені роботодавцем вакантні посади — чи то через скорочення відповідних раніше оголошених роботодавцем вакантних посад шляхом перерозподілу вакантних функцій між іншими співробітниками підприємства або шляхом анулювання зазначених функцій, чи то через призначення на вакантну посаду внутрішніх співробітників, чи то з будь-якої іншої причини.

Важливо підкреслити, що тільки фактом досягнення зазначених результатів a-I або b-II слід уважати закінченою (успішно закінченим за досягнення варіанта a-I або відміненим за досягнення варіанта b-II) реалізацію рекрутинговим агентством проаналізованого завдання (F) з безпосереднього виконання технологій пошуку та підбору необхідного персоналу на відповідні вакантні посади компанії роботодавця.

Структурно проаналізувавши особливості реалізації завдання (F) з безпосереднього виконання технологій рекрутингу спеціаліс-

тів, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації підрозділами рекрутингового агентства наступного завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (G) організації документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу.

G. Реалізація завдання (G) **з організації документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу**, що, як було вже зазначено в пп. 3.1.1, має передбачати підписання сторонами відповідних актів прийняття-передачі наданих рекрутингових послуг, підготовку відповідних рахунків на оплату зазначених послуг, проведення відповідних фінансових розрахунків тощо, у більшості випадків є прямим зобов'язанням керівництва рекрутингової компанії в разі певного залучення для зазначеного документарного оформлення тих рекрутерів, що безпосередньо реалізували успішний пошук і підбір рекрутованих спеціалістів для компанії роботодавця.

При цьому зазначене залучення рекрутерів, як правило, передбачає в тому числі:

- інформаційне забезпечення (майже завжди) керівництва рекрутингової компанії вихідними даними, необхідними для реалізації відповідного документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу, а саме надання керівництву рекрутингового агентства таких відомостей: назв відповідних компаній — замовників успішно рекрутованого персоналу; точних дат початку рекрутингу відповідного персоналу, повних назв вакантних/призначених рекрутованим спеціалістам посад, повних імен (прізвищ, імен тощо) рекрутованих фахівців, точних рівнів призначених рекрутованим спеціалістам місячних чи річних грошових винагород, точних дат офіційного оформлення рекрутованих спеціалістів на роботи в компанії роботодавців, точних дат офіційного закінчення призначених рекрутованим фахівцям випробувальних термінів тощо;
- безпосереднє проведення (відносно нечасто) у відповідні терміни відповідних фінансових розрахунків результатів надання послуг із рекрутингу персоналу, а саме розрахунку загальної вартості рекрутингових послуг, яка, як уже було зазначено раніше під час визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу, може включати три основні частини — передоплату та оплати за фактами виходу на роботу й проходження рекрутованими працівниками відповідних випробувальних термінів у компанії — замовнику персоналу;
- безпосередню підготовку (відносно нечасто) всіх необхідних документів оформлення результатів пошуку та підбору рекруто-

ваних фахівців, а саме: відповідних актів прийняття-передачі наданих рекрутингових послуг, відповідних фінансових рахунків на оплату зазначених послуг тощо.

У свою чергу керівництво рекрутингової компанії за умови вищезазначеного залучення рекрутерів до документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу додатково відповідає щонайменше за:

- безпосередній контроль правильності *підготовлених рекрутерами* зазначених вище *документів*****, а саме: інформаційного забезпечення вихідними даними, необхідними для реалізації відповідного документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу; відповідних фінансових розрахунків результатів надання послуг із рекрутингу персоналу та відповідних документів оформлення результатів пошуку та підбору рекрутованих фахівців;
- підписання та передання підготовлених документів (відповідних актів прийняття-передачі наданих рекрутингових послуг, відповідних фінансових рахунків на оплату зазначених послуг тощо) відповідальним представникам роботодавця для їхнього подальшого відповідного оформлення;
- безпосередній контроль своєчасності оплати компанією роботодавця наданих рекрутинговим агентством послуг із пошуку та підбору необхідних співробітників;
- прийняття рішення про проведення або про відмову у проведенні безоплатного пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим із компанії роботодавця рекрутованим фахівцям [див. раніше наведений аналіз реалізації завдання (С) з визначення умов надання послуг із рекрутингу];
- прийняття рішення про повернення або про відмову в поверненні рекрутинговим агентством компанії роботодавця в повному чи частковому розмірі раніше отриманих передоплати та/або оплати за фактом виходу на роботу в компанію роботодавця рекрутованих виконавцем фахівців [див. також раніше наведений аналіз реалізації завдання (С) з визначення умов надання послуг із рекрутингу].

***** Зрозуміло, що в разі незалучення рекрутерів до підготовки зазначених документів вихідні дані, фінансові розрахунки та документарне оформлення рекрутингових послуг, як правило, повністю ставиться в обов'язки керівництва рекрутингового агентства.*

Зрозуміло, що зазначений порядок організації документарного оформлення результатів надання послуг із рекрутингу персоналу кожна рекрутингова компанія визначає для себе самостійно, з урахуванням у першу чергу вимог національних законодавств, регіо-

нальних особливостей ведення рекрутингу, внутрішніх політик рекрутингової компанії тощо.

Проаналізувавши в цілому особливості реалізації завдання (G) з організації документарного оформлення результатів надання послуг із рекрутингу персоналу, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації наступного (останнього) завдання із сукупності (A–H) спеціальних завдань рекрутингового агентства — завдання (H) з організації діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства.

H. Реалізація завдання (H) **з організації діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства,** що, як було вже зазначено в пп. 3.1.1, має передбачати (i) чіткий розподіл усіх спеціальних завдань між відповідними профільними підрозділами рекрутингової компанії, (ii) однозначне окреслення порядку та змісту комунікацій між зазначеними підрозділами, (iii) конкретне визначення рівнів взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між профільними підрозділами, а також (iv) ефективне розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів рекрутингового агентства. Організація виконання всіх зазначених складових є прямим зобов'язанням керівництва рекрутингової компанії за обов'язкового залучення всіх без винятку співробітників рекрутингового агентства відповідно до їхнього задіяння в реалізації кожної з визначених складових.

Відразу підкреслимо, що змістовність однієї з вищезазначених складових завдання (H), а саме складової (i) розподілу всіх спеціальних завдань між відповідними профільними підрозділами рекрутингової компанії, уже була достатньо глибоко проаналізована під час розгляду основних професійних завдань та організаційної структури рекрутингового агентства (див. пп. 3.1.1), а також під час аналізу особливостей діяльності та порядку взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства (див. завдання A–G поточного пп. 3.1.2), тому далі більш детально розглянемо змістовність тільки складових (ii), (iii) та (iv).

ii. Окреслення порядку та змісту комунікацій між профільними підрозділами рекрутингової компанії має фактично передбачати створення технологічного регламенту взаємодії між відповідними підрозділами відповідно до розподілених між ними під час реалізації складової (i) відповідних спеціальних завдань. Як правило, зазначений технологічний регламент взаємодії повинен установлювати чітку послідовність виконання у призначеному часовому вимірі кожної частини кожної складової кожного завдання кожним профільним підрозділом рекрутингової компанії (РК). Ретельно

розроблені технологічні регламенти РК мають, зокрема, чітко описувати:

- періодичність, тривалість і змістовність вивчення співробітниками всіх внутрішніх підрозділів РК відповідних теоретичних матеріалів із пошуку та підбору персоналу, а також періодичність оперативного доповнення відповідними співробітниками зазначених теоретичних матеріалів за рахунок власного набутого ними, а відповідно рекрутинговим агентством, практичного досвіду (див. завдання A поточного пп. 3.1.2);
- передумови, періодичність і терміни внесення маркетологами, менеджерами з продажу й рекрутерами та затвердження керівництвом РК уточнень до тієї чи іншої вже призначеної або такої, що може бути призначена, спеціалізації в рекрутингу персоналу за певними способами рекрутингу персоналу, за певними сукупностями методик пошуку спеціалістів, за певними методиками відбору співробітників, на певних за видами економічних діяльностей сегментах ринку, за певними фахами, у певних країнах і регіонах тощо (див. завдання B поточного пп. 3.1.2);
- передумови, періодичність і терміни інформування маркетологами, менеджерами з продажу й рекрутерами та затвердження керівництвом РК згідно з визначеною спеціалізацією РК уточнень до тих чи інших уже визначених або таких, що мають бути визначені, умов надання послуг із рекрутингу персоналу, у тому числі стосовно формування суті послуг із рекрутингу, можливих зобов'язань РК під час надання послуг із пошуку та підбору персоналу, очікуваних зобов'язань компанії — замовника персоналу під час отримання рекрутингових послуг та інших загальних підходів під час укладання та безпосередньої реалізації договірних відносин із компаніями — замовниками персоналу стосовно надання послуг із рекрутингу потрібних фахівців (див. завдання C поточного пп. 3.1.2);
- терміни формування та періодичність уточнення менеджерами з продажу рекрутингових послуг (та/або в певних випадках рекрутерами) і затвердження керівництвом РК порядку просування послуг із рекрутингу, включаючи порядок побудови каналів продажу рекрутингових послуг, розроблення та впровадження оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу (див. завдання D поточного пп. 3.1.2);
- графік (план) безпосередньої реалізації та звітності менеджерами з продажу рекрутингових послуг (та/або в певних випадках рекрутерами) і безпосередній контроль керівництвом РК результатів безпосередньої реалізації сформованого та затвердженого порядку просування послуг із рекрутингу (див. завдання D поточ-

ного пп. 3.1.2);

- порядок (з розподілом функцій відповідальності й контролю виконання у визначені терміни) підготовки, погодження та безпосереднього підписання договорів надання рекрутингових послуг компаніям — замовникам персоналу за визначеною участю керівництва рекрутингового агентства, менеджерів із продажу та рекрутерів (див. завдання D поточного пп. 3.1.2);

- порядок прийняття у встановлені терміни до виконання рекрутерами (за безпосереднього контролю з боку керівництва) сформованих і погоджених роботодавцем та рекрутинговим агентством заявок на пошук та підбір персоналу (див. завдання D та E поточного пп. 3.1.2);

- порядок безпосереднього виконання рекрутерами (у разі залучення відповідних маркетологів і ресьорчерів та за безпосереднього контролю з боку керівництва рекрутингового агентства) технологій рекрутингу персоналу (див. завдання F поточного пп. 3.2.1), включаючи: терміни обґрунтування та визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал; терміни обґрунтування та призначення методики або сукупності методик пошуку й методики відбору персоналу; терміни обґрунтування та розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям; структура (у змістовному, кількісному та часовому вимірах) реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу; терміни узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів; терміни систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії роботодавця; терміни та кількісні показники проведення первинного відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; терміни та кількісні показники проведення вторинного відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця; змістовність узяття опосередкованої участі у проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; змістовність узяття опосередкованої участі в оформленні нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця; змістовність узяття опосередкованої участі в оцінці загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників та прийняття опосередкованої участі у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів;

- порядок організації керівництвом рекрутингової компанії в разі певного залучення відповідних рекрутерів документарного оформлення у встановлені терміни результатів надання послуг

із рекрутингу персоналу (див. завдання G поточного пп. 3.2.1);

- порядок організації керівництвом рекрутингової компанії за обов'язкового залучення всіх без винятку співробітників рекрутингової компанії діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства (див. завдання H поточного пп. 3.2.1).

Технологічним регламентом усі частини всіх складових усіх завдань рекрутингового агентства зв'язуються в реальному масштабі часу в єдиний виробничий комплекс із внутрішньою системою розгалужених прямих і зворотних взаємопов'язаних зв'язків. В узагальненому розумінні технологічний регламент має встановлювати зобов'язання кожного підрозділу у прийнятті, виконанні та переданні потрібних результатів виконання відповідної частини відповідної складової відповідного завдання в чітко визначений часовий інтервал. Зрозуміло, що узагальнений технологічний регламент рекрутингового агентства слід розглядати як сукупність технологічних регламентів усіх профільних підрозділів компанії.

Безперечно, що технологічний регламент рекрутингового агентства буде потребувати постійного вдосконалення, а тому постійного оновлення з урахуванням набутого рекрутинговою компанією досвіду, еволюційного змінення вимог роботодавців щодо надання послуг із пошуку та підбору персоналу, розширення спеціалізацій рекрутингу тощо.

Зрозуміло, що структури та змістовності як узагальненого технологічного регламенту, так і технологічних регламентів кожного окремого внутрішнього підрозділу рекрутингової компанії на практиці мають дуже високий ступінь різноманітності, що фактично позбавляє можливості абсолютно повно описати всі можливі форми таких регламентів. Водночас наявний високий ступінь різноманітності регламентів не позбавляє можливості більш детально проаналізувати окремі ключові компоненти зазначених регламентів. Такі окремі компоненти технологічних регламентів певних профільних підрозділів рекрутингової компанії більш детально будуть розглянуті нижче під час аналізу шляхів ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів та співробітників рекрутингового агентства — див. складову (iv) поточного завдання (H).

Кожна рекрутингова компанія на власний розсуд установлює притаманні тільки їй технологічний регламент взаємодії між своїми профільними (так само як і між непрофільними) підрозділами та технологічні регламенти відповідних внутрішніх підрозділів залежно, у першу чергу, від національних і регіональних особливостей ведення рекрутингу, ступеня розвитку рекрутингових послуг у відповідному регіоні, обраної спеціалізації рекрутингового

агентства, історії його успішності, тривалості роботи в рекрутингу, внутрішніх політик рекрутингової компанії, а також від суб'єктивних особливостей бачення керівництвом рекрутингового агентства його побудови та т. ін.

У провідних рекрутингових компаніях технологічні регламенти відповідних підрозділів і взаємодії між ними переважно дуже ретельно виписуються та розглядаються як одні з основних внутрішніх документів агентства. Для рекрутингових агентств-початківців зазначені технологічні регламенти також умовно існують, але здебільшого в усних (оголошених) формах, без їхнього письмового оформлення.

На підставі окресленого порядку та змісту комунікацій між профільними підрозділами рекрутингової компанії далі керівництвом агентства визначаються рівні взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між відповідними профільними підрозділами.

iii. Визначення рівнів взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між профільними підрозділами рекрутингового агентства має фактично передбачати визначення (умовне призначення) всередині вищезгаданого технологічного регламенту взаємодії між профільними підрозділами рекрутингової компанії відповідальних осіб (оперативних технологічних керівників) за постановку завдання (або складової завдання) відповідному співробітнику (оперативному технологічному підлеглому) відповідного профільного підрозділу. Зазначену підпорядкованість слід розглядати виключно як технологічну, а не як штатну. Як правило, під оперативним керівником мається на увазі співробітник будь-якого підрозділу компанії, який відповідно до технологічного регламенту ставить завдання іншому співробітнику (оперативному підлеглому) будь-якого підрозділу агентства, контролює виконання цього завдання та якому технологічний підлеглий доповідає про виконання поставленого завдання.

З урахуванням розглянутого розподілу всіх спеціальних завдань між відповідними профільними підрозділами рекрутингової компанії, порядку та змісту комунікацій між профільними підрозділами рекрутингової компанії та рівнів взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між відповідними профільними підрозділами далі перейдемо до аналізу ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів рекрутингового агентства.

iv. Ефективне розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів та працівників рекрутингового агентства в першу чергу

має бути спрямоване на досягнення однієї з ключових складових професійного розуміння пошуку та підбору персоналу (див. п. 1.1), а саме на досягнення максимізації результативності рекрутингу $\mathbf{R_{recruit}}$. Вочевидь, що максимізація $\mathbf{R_{recruit}}$ досягається максимізацією результативності кожного окремого функціонального підрозділу та кожного окремого фахівця рекрутингового агентства, що, у свою чергу, забезпечується в тому числі за рахунок реалізації комплексу взаємопов'язаних (із системою прямих і зворотних зв'язків) дій, якими має передбачатися: дія 1 — розроблення комплексної системи показників результативності кожного функціонального підрозділу та кожного окремого співробітника, дія 2 — організація діяльності співробітників і функціональних підрозділів щодо досягнення ними необхідного рівня розроблених показників результативності та дія 3 — організація контролю результатів діяльності функціональних підрозділів і співробітників рекрутингового агентства. Далі стисло розглянемо структуру та зміст кожної із зазначених дій 1–3.

Дія 1 з розроблення комплексної системи показників результативності кожного функціонального підрозділу та кожного окремого співробітника повинна закінчуватися чітким визначенням сукупності показників результатів діяльності підрозділів і співробітників, за фактичними значеннями яких має визначатися ступінь успішності діяльності відповідних підрозділів і співробітників. Як уже було зазначено раніше під час розгляду основних критеріїв ефективності рекрутингу персоналу (див. п. 1.2), оцінка результативності діяльності кожного окремого працівника (що справедливо й під час оцінки діяльності групи працівників — підрозділів) підприємства на практиці, як правило, здійснюється з використанням окремих сукупностей ключових показників ефективності KPI результатів діяльності персоналу (підрозділів) компанії, які можуть бути представлені у вигляді множини показників KPI кожного окремого співробітника («employee») агентства $\mathbf{Z_{KPI-E}}$, яка містить $\mathbf{N}$ характеристик $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{KPI-1}, z_{ij\Delta T\lambda}^{KPI-2}, \ldots, z_{ij\Delta T\lambda}^{KPI-N}}$, та у вигляді множини показників KPI кожного окремого підрозділу (division) $\mathbf{Z_{KPI-D}}$, яка містить $\mathbf{M}$ характеристик $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{KPI-1}, z_{j\Delta T\lambda}^{KPI-2}, \ldots, z_{j\Delta T\lambda}^{KPI-M}}$, відповідного оцінюваного $\mathbf{i}$-го співробітника відповідного $\mathbf{j}$-го підрозділу за відповідний визначений інтервал вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ у відповідній визначеній одиниці виміру $\boldsymbol{\lambda}$. При цьому під ефективністю діяльності кожного окремого $\mathbf{i}$-го співробітника $\mathbf{j}$-го підрозділу агентства та під ефективністю діяльності кожного окремого $\mathbf{j}$-го підрозділу агентства в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$ слід уважати ступінь досягнення сукупностями характеристик $\mathbf{Z_{KPI-E}}$ та $\mathbf{Z_{KPI-D}}$ очікуваних рівнів (конт-

рольних значень, еталонних параметрів) відповідно сукупностей $\mathbf{Z_{eff-E}}$ елементів $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-1}}$, $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-2}}$, … , $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-N}}$ та $\mathbf{Z_{eff-D}}$ елементів $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-1}}$, $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-2}}$, … , $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-M}}$ еталонних значень.

При цьому під кожним еталонним рівнем із сукупностей $\mathbf{Z_{eff-E}}$ та $\mathbf{Z_{eff-D}}$ слід розуміти такі еталонні значення, які визначені рекрутинговим агентством як показники очікуваної ефективності діяльності відповідного співробітника та відповідного підрозділу за відповідним показником результативності. У свою чергу, кожне контрольне значення відповідних множин $\mathbf{Z_{eff-E}}$ та $\mathbf{Z_{eff-D}}$ може вважатися:

- або як максимально можливі еталонні значення $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-max}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-max}}$ відповідних **n**-х ($\mathbf{n=\overline{1,N}}$) чи **m**-х ($\mathbf{m=\overline{1,M}}$) показників ефективності, які можуть бути досягнуті **i**-м співробітником **j**-го підрозділу або **j**-м підрозділом у цілому в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією максимально можливих абсолютних контрольних показників $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-100\%}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-100\%}}$ може вважатися, скажімо, 100 % успішно виконаних завдань від загального числа завдань із пошуку та підбору персоналу, отриманих для виконання відповідним **i**-м рекрутером **j**-го (рекрутингового) підрозділу чи **j**-м (рекрутинговим) підрозділом у цілому за часовий інтервал $\Delta\mathbf{T}$;

- або як мінімально можливі еталонні значення $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-min}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-min}}$ відповідних **n**-х чи **m**-х показників ефективності, які можуть бути досягнуті **i**-м співробітником **j**-го підрозділу або **j**-м підрозділом у цілому в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією мінімально можливих абсолютних контрольних показників $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-0\%}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-0\%}}$ може вважатися, скажімо, 0 % звільнених до закінчення визначеного випробувального терміну рекрутованих спеціалістів від загального числа рекрутованих фахівців до компанії — замовника персоналу відповідним **i**-м рекрутером **j**-го (рекрутингового) підрозділу чи **j**-м (рекрутинговим) підрозділом у цілому за часовий інтервал $\Delta\mathbf{T}$;

- або як певні фіксовані (очікувані) значення $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-fix}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-fix}}$ відповідних **n**-х чи **m**-х показників ефективності, які можуть бути досягнуті **i**-м співробітником **j**-го підрозділу або **j**-м підрозділом у цілому в часовому інтервалі вимірювання $\Delta\mathbf{T}$. Під ілюстрацією очікуваних контрольних показників $\mathbf{z_{ij\Delta T\lambda}^{eff-n-\eta}}$ чи $\mathbf{z_{j\Delta T\lambda}^{eff-m-\mu}}$ може вважатися, скажімо, запланований у кількісному або грошовому вимірах обсяг $\boldsymbol{\eta}$ чи $\boldsymbol{\mu}$ успішно виконаних завдань із пошуку та підбору персоналу відповідним **i**-м рекрутером **j**-го (рекрутингового) підрозділу чи **j**-м (рекрутинговим) підрозділом у цілому за часовий інтер-

вал $\Delta \mathbf{T}$.

Без жодного сумніву, справедливо стверджувати, що кожна рекрутингова компанія на власний розсуд на підставі чисельних зовнішніх і внутрішніх об'єктивних та суб'єктивних факторів розробляє потрібні для неї кількість і змістовність показників KPI кожного окремого співробітника (сукупність $\mathbf{Z_{KPI-E}}$) та кожного окремого підрозділу (сукупність $\mathbf{Z_{KPI-E}}$), а також установлює їхні відповідні контрольні значення відповідних сукупностей $\mathbf{Z_{eff-E}}$ та $\mathbf{Z_{eff-D}}$. Незважаючи на всю можливу різноманітність наведених характеристик та їхніх еталонних значень, кожному рекрутинговому агентству, як правило, будуть притаманні певні схожі показники результативності діяльності їхніх відповідних підрозділів та співробітників. Далі стисло розглянемо такі притаманні більшості рекрутингових компаній характеристики, які входять до складу комплексних систем показників KPI, що на практиці мають розроблятися кожним рекрутинговим агентством для кожного функціонального підрозділу та відповідних співробітників, а саме: для підрозділів керівництва (a) рекрутингового агентства, маркетологів і менеджерів із продажу послуг рекрутингу (b), рекрутерів (c) та ресьорчерів (d).

a. **Сукупність характеристик результативності діяльності керівництва рекрутингової компанії** на практиці має повністю збігатися з обраними характеристиками результативності рекрутингової компанії в цілому, які здебільшого збігаються з уже розглянутими в п. 1.2 основними узагальненими показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства (див. табл. 1). При цьому слід підкреслити, що серед усієї можливої різноманітності характеристик ефективності керівництва рекрутингової компанії критично важливими завжди будуть залишатися такі три параметри результативності:

- **Відносний показник річного прибутку (a1) рекрутингової компанії.** Безумовно, наявність додатного прибутку діяльності будь-якого підприємства вже слід розглядати як певну успішність діяльності його керівництва. Відомо, що прийнятний рівень відносного (як відсоток від доходу) «успішного» прибутку, як правило, залежить у тому числі від видів економічної діяльності, що здійснюються відповідними компаніями. При цьому успішність діяльності рекрутингового агентства досить часто на практиці ототожнюється зі значенням показника відносного річного прибутку, що перевищує 25–40 % від загального значення чистого (тобто без урахування відповідних податків на додану вартість) доходу, отриманого за надані клієнтам-роботодавцям послуги з рекрутингу потрібного персоналу. Безперечно, що наведений рівень 25–40 % успішної відносної прибутковості рекрутингової компанії, а відповідно рівень

успішної (ефективної) діяльності керівництва рекрутингового агентства є досить умовним — кожна рекрутингова компанія встановлює рівень успішного відносного річного прибутку (а1) на свій власний розсуд.

• **Відносний показник (а2) річного зростання доходу рекрутингового агентства за надані роботодавцям послуги з пошуку та підбору персоналу.** Як і для вищезазначеного відносного показника прибутковості, сам факт зростання доходу діяльності будь-якого підприємства вже слід розглядати як певну успішність діяльності його керівництва. Здебільшого прийнятна успішність діяльності керівництва рекрутингового агентства відповідає значенням показника відносного річного зростання доходу компанії, що перевищує 15–40 %. Але в будь-якому випадку остаточне визначення рівня успішного відносного показника (а2) річного зростання доходу, а відповідно рівня успішної (ефективної) діяльності керівництва рекрутингового агентства завжди буде залишатися суто індивідуальним рішенням рекрутингової компанії.

• **Середньомісячна протягом року кількість (а3) успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу одним рекрутером у середньому по агентству.** Зазначений показник результативності притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому здебільшого визначення конкретного еталонного успішного рівня зазначеного показника результативності вирішально буде залежати від того, який саме спосіб рекрутингу персоналу задіяний рекрутерами під час реалізації пошуку та підбору відповідних спеціалістів — ЗРП, ЦРК чи ПРП. При цьому досить часто діяльність керівництва рекрутингового агентства вважається успішною, якщо середньомісячна кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу одним рекрутером у цілому по агентству протягом року перевищує значення 3–4 (у разі задіяння способу ЗРП), 1,5–2 (у разі використання способу ЦРП) та 0,5–0,75 рекрутованих спеціалістів (у разі реалізації способу ПРП). Водночас остаточне визначення рівня успішного показника (а3) середньомісячної кількості успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу одним рекрутером у цілому по агентству, а відповідно рівня ефективної діяльності керівництва рекрутингової компанії також завжди буде залишатися в рамках власної компетенції рекрутингового агентства.

Безумовно, що вищенаведені три критичних показники (а1–а3) та їхні еталонні значення результативності керівництва рекрутингової компанії за жодних обставин не можна вважати вичерпними характеристиками успішності рекрутингової компанії, а відповідно вичерпними показниками результативності її керівництва. Зазначені показники, як вкрай важливі й чутливі показники

ефективності, мають становити тільки частину загальної сукупності характеристик результативності діяльності керівництва рекрутингової компанії. Більш повний перелік показників результативності керівництва рекрутингового агентства буде розглянутий нижче під час аналізу організації контролю результатів діяльності функціональних підрозділів і співробітників рекрутингової компанії (див. табл. 20).

b. **Сукупність характеристик результативності діяльності маркетологів і менеджерів із продажу послуг рекрутингу** фактично має також збігатися з відповідними обраними характеристиками результативності рекрутингової компанії в цілому, які здебільшого збігаються з уже розглянутими в п. 1.2 основними узагальненими показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства (див. табл. 1), зокрема показниками частки ринку, кількості споживачів, річного обсягу продажів на одного споживача, індексу задоволеності та прихильності споживачів тощо. При цьому знову ж таки слід підкреслити, що серед усієї можливої різноманітності характеристик ефективності маркетологів і менеджерів із продажу послуг рекрутингу критично важливими завжди будуть залишатися такі чотири комплекси параметрів результативності:

- **Комплекс конкретних кількісних маркетингових показників (b1), що характеризують загальний стан ринку рекрутингових послуг та місце на цьому ринку відповідного рекрутингового агентства**, зокрема: загальна абсолютна кількість клієнтів-роботодавців (ЗАККР), які розглядаються рекрутинговим агентством як споживачі рекрутингових послуг у відповідному регіоні; абсолютні та відносні (відносні до кількості ЗАККР) значення кількості «структурних» клієнтів у поточний час, а саме старих клієнтів, нових клієнтів, втрачених клієнтів (цей показник за певних обставин більшою мірою характеризує результативність діяльності керівництва агентства), неохоплених клієнтів, проінформованих клієнтів тощо. Зрозуміло, що зазначена загальна кількість ЗАККР та кількість «структурних» клієнтів мають бути підкріплені відповідним конкретним повним переліком компаній роботодавців згідно з обраною рекрутинговим агентством спеціалізацією, у тому числі сегментною (за сегментом ринку) та/або фаховою (за фахом рекрутованих спеціалістів) спеціалізаціями. При цьому безпосереднє значення наведених кількісних показників здебільшого залежатиме від ряду вирішальних обставин, у тому числі від обраної спеціалізації рекрутингової компанії, її досвіду роботи в певному регіоні, обраної стратегії її розвитку тощо. Водночас для ряду наведених маркетингових показників (b1) характерні відносно сталі їхні кількісні значення незалежно від зазначених вирішальних обставин, а саме (див. вище

реалізацію завдання D поточного пп. 3.12): відносне значення кількості втрачених клієнтів до сумарної кількості старих і втрачених клієнтів протягом року переважно не має перевищувати 5–15 %; відносне значення кількості нових клієнтів до сумарної кількості старих і втрачених клієнтів протягом року переважно для успішних рекрутингових компаній не має бути меншим 15–25 %; відносні значення кількості неохоплених клієнтів та кількості проінформованих клієнтів до загальної абсолютної кількості клієнтів-роботодавців протягом року здебільшого мають прагнути до рівнів 0 % і 100 % відповідно. Безперечно, що остаточне визначення рівнів успішних значень комплексу конкретних кількісних маркетингових показників (b1) завжди буде визначатися рекрутинговим агентством на свій власний розсуд.

• **Комплекс конкретних показників (b2) результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості клієнтів-роботодавців**, зокрема: абсолютні та відносні значення кількості відповідних клієнтів-роботодавців із числа ЗАККР, яким у призначених (електронному та/або усному) форматах планується бути доведена та яким у відповідних форматах уже була доведена у визначені часові інтервали (як правило, у день, тиждень, місяць, квартал, пів року, рік тощо) повна й точна інформація про послуги з рекрутингу персоналу; абсолютні та відносні значення кількості відповідних проінформованих клієнтів-роботодавців, які у визначені часові інтервали виказали зацікавленість у проведенні переговорів (зустрічей — фактичних та/або дистанційних) із представниками рекрутингової компанії щодо придбання послуг із пошуку та підбору персоналу; абсолютні та відносні значення кількості відповідних проінформованих клієнтів-роботодавців, з якими у визначені часові інтервали були укладені договірні відносини щодо надання послуг із рекрутингу персоналу. При цьому безпосереднє значення наведених кількісних показників (b2) у своїй більшості, як і для вже наведених показників (b1), залежатиме від ряду вирішальних обставин, у тому числі від обраної спеціалізації рекрутингового агентства, тривалості його роботи на відповідних сегментах ринку, обраної ним стратегії просування послуг із пошуку та підбору тощо. Але при цьому для наведених показників (b2) результативності характерні відносно сталі їхні кількісні значення незалежно від зазначених вирішальних обставин, а саме (див. вище реалізацію завдання D поточного пп. 3.12): відносні значення кількості відповідних клієнтів-роботодавців із числа ЗАККР, яким у призначених (електронному та/або усному) форматах планується бути або вже була доведена у визначені часові інтервали повна й точна інформація про послуги з рекрутингу персоналу переважно

має передбачати поступове (бажано протягом одного року) інформування 100 % зі всіх зазначених клієнтів ЗАККР, але, як правило з різною сезонною інтенсивністю (щоденною, тижневою, місячною тощо); відносне значення кількості клієнтів, які серед проінформованих клієнтів у визначені часові інтервали виказали зацікавленість у проведенні переговорів із представниками рекрутингової компанії щодо придбання послуг із пошуку та підбору персоналу, як правило, не має бути меншою 10–15 %; відносні значення кількості нових клієнтів, з якими серед проінформованих клієнтів у визначені часові інтервали були укладені договірні відносини щодо надання послуг із рекрутингу персоналу зазвичай не має бути меншою 2–5 %. У черговий раз звернемо увагу, що право на остаточне визначення рівнів успішних значень комплексу конкретних кількісних показників (b2) результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості клієнтів-роботодавців завжди буде залишатися виключно за кожним окремим рекрутинговим агентством.

• **Комплекс конкретних показників (b3) результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості розшукуваних фахівців**, зокрема: загальна абсолютна кількість спеціалістів (ЗАКС-СК), які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що отримані нею від старих клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу (цей показник також характеризує результативність діяльності керівництва агентства); абсолютне та відносне (відносне до кількості ЗАКС-СК) значення кількості спеціалістів, які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу (див. вище реалізацію завдання D поточного пп. 3.1.2). При цьому безпосереднє значення наведених показників (b3), як і значення кількісних показників (b1) та (b2), як правило, також буде залежати від ряду вирішальних обставин, у тому числі від обраної спеціалізації рекрутингової компанії, її досвіду роботи в певному регіоні, обраної стратегії її розвитку тощо. Водночас для ряду наведених зазначених показників (b3) характерні відносно конкретні їхні кількісні значення незалежно від зазначених вирішальних обставин, а саме (див. вище реалізацію завдання D поточного пп. 3.1.2): загальна абсолютна кількість спеціалістів, які в поточний час розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що одночасно отримані нею від старих і нових клієнтів згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу, має бути сумірна з кількістю рекрутерів агентства, що здійс-

нюють пошук і підбір відповідних фахівців у пропорції, як правило, один рекрутер — 10–16 розшукуваних ним спеціалістів; відносне (відносне до кількості ЗАКС-СК) значення кількості спеціалістів, які розшукуються рекрутинговою компанією згідно із заявками, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців протягом року переважно для успішних рекрутингових компаній не має бути меншим 15–25 %. Одночасно підкреслимо, що остаточне визначення рівнів успішних значень комплексу конкретних показників (b3) результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості розшукуваних фахівців завжди буде вирішуватися виключно самою рекрутинговою компанією.

• **Комплекс конкретних кількісних показників (b4) фінансової результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг**, зокрема: загальні абсолютні значення доходів (ЗАЗД-СК), які можуть бути отримані рекрутинговим агентством за умови успішного надання послуг із рекрутингу персоналу відповідно до заявок, що отримані ним від старих клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу (цей показник теж характеризує результативність діяльності керівництва агентства); абсолютні та відносні (відносні до доходів ЗАЗД-СК) значення доходів, які можуть бути отримані рекрутинговою компанією за умови успішного надання послуг із рекрутингу персоналу відповідно до заявок, що отримані нею сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців у визначені часові інтервали згідно з укладеними договорами на пошук і підбір персоналу тощо (див. вище реалізацію завдання D поточного пп. 3.1.2). При цьому, як і для вже розглянутих вище показників (b1), (b2) та (b3), безпосереднє значення наведених показників (b4) здебільшого теж залежатиме від сукупності вирішальних обставин, зокрема, від обраної спеціалізації рекрутингової компанії, її успішності роботи, обраної стратегії її розвитку та інше. Одночасно для певних показників (b4) фінансової результативності притаманні досить характерні кількісні значення незалежно від зазначених вирішальних обставин, а саме (див. вище реалізацію завдання D поточного пп. 3.1.2): загальне абсолютне значення річних доходів (ЗАЗД-СК), яке має бути отримане успішним рекрутинговим агентством протягом року від старих клієнтів-роботодавців, як правило, не може бути меншим, ніж добуток середньорічної кількості рекрутерів компанії, середньорічної кількості рекрутованих фахівців одним рекрутером агентства (як правило, 18–24 осіб) та подвійного середньомісячного рівня заробітної плати, що отримуються рекрутованими спеціалістами в компанії — замовнику персоналу (як досить поширена середня вартість рекрутингових послуг); відносне (відносне до доходів

ЗАЗД-СК) значення доходів, які можуть бути отримані успішною рекрутинговою компанією сумарно від старих і нових клієнтів-роботодавців протягом року переважно не має бути меншим 115–140 %. Ще раз звернемо увагу, що остаточне визначення рівнів успішних значень комплексу конкретних кількісних показників (b4) фінансової результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг, як і раніше, буде прийматися рекрутинговою компанією на власний розсуд.

Вочевидь, що вищенаведені чотири комплекси критичних показників (b1–b4) та їхні еталонні значення результативності діяльності маркетологів і менеджерів із продажу послуг рекрутингу переважно не можна вважати абсолютно вичерпними характеристиками успішності підрозділу маркетологів і менеджерів із продажів відповідного рекрутингового агентства. Зазначені показники, як вкрай важливі й чутливі показники ефективності, мають становити тільки частину загальної сукупності характеристик результативності діяльності зазначеного підрозділу рекрутингової компанії.

с. **Сукупність характеристик результативності діяльності рекрутерів агентства**, які також мають збігатися з відповідними обраними характеристиками результативності рекрутингової компанії в цілому, які, як правило, збігаються з уже розглянутими в п. 1.2 основними узагальненими показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства (див. табл. 1), зокрема показниками частки ринку, індексу задоволеності та прихильності споживачів, кількості рекламацій щодо наданих рекрутингових послуг, індексу торговельної марки рекрутингового агентства тощо. При цьому звернемо увагу, що серед усієї можливої різноманітності характеристик ефективності рекрутерів критично важливими завжди будуть залишатися такі п'ять параметрів їхньої результативності:

- **Абсолютний показник (c1) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості первинних результативних переговорів рекрутерів із відповідними розшукуваними спеціалістами під час реалізації методики активного прямого пошуку персоналу, у першу чергу, у місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ), а також методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться у внутрішніх базах даних роботодавця/рекрутингової агенції (методика ПВБД), та методики пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться в зовнішніх відкритих джерелах інформації (методика ПЗДІ).** Зазначений показник результативності притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому під первинними переговорами рекрутера з розшукуваними фахівцями будемо розуміти факт безпосеред-

нього доведення рекрутерами у визначений час до відповідних розшукуваних фахівців підготовлених скорочених та/або розширених первинних звернень про пошук компанією-замовником відповідних нових співробітників, а під результативними переговорами — перемовини, за результатами яких рекрутер отримає необхідні професійно-персональні відомості від кандидатів, які як потенційно зацікавлені, так і не зацікавлені в отриманні роботи відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем спеціалістів (див. крок А15.2 пп. 2.1.15). Вочевидь, що визначення значення абсолютного показника щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості первинних результативних переговорів рекрутерів із відповідними розшукуваними спеціалістами під час реалізації методик ПМФВЗ, ПВБД та ПЗДІ кожне агентство здійснює на власний розсуд. При цьому здебільшого визначення конкретного еталонного успішного рівня зазначеного показника результативності діяльності рекрутерів значною мірою буде залежати від того, який саме спосіб рекрутингу персоналу є задіяним рекрутерами під час реалізації пошуку та підбору відповідних спеціалістів — ЗРП або ЦРК. Зрозуміло, що в разі реалізації способу ПРП абсолютний показник щоденної кількості первинних результативних переговорів рекрутерів не встановлюється. При цьому досить часто діяльність окремого рекрутера вважається успішною, якщо середньоденна кількість первинних результативних переговорів із розшукуваними спеціалістами перевищує значення 25–30 перемовин (у разі задіяння способу ЗРП) та 15–20 перемовин (у разі використання способу ЦРП). Водночас остаточне визначення рівня успішного абсолютного показника (с1) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості первинних результативних переговорів рекрутерів із відповідними розшукуваними спеціалістами завжди буде прерогативою кожного окремого рекрутингового агентства.

- **Абсолютний показник (с2) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості співбесід рекрутерів із відповідними кандидатами з первинного списку («primary list») спеціалістів, які попередньо були відібрані на етапі систематизації вихідних персональних даних претендентів.** Зазначений показник результативності також притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому діяльність окремого рекрутера переважно можна вважати успішною, якщо середня кількість проведених рекрутером співбесід із визначеними кандидатами перевищує значення 2–3 співбесіди на день за умови проведення на етапі первинного відбору (див. пп. 1.3.2) 7–12 співбесід за кожною із заявок із пошуку та підбору персоналу, переданих у роботу відповідному рекрутеру (у разі задіяння способів ЗРП та ЦРП). Вочевидь, що під час реалізації способу ПРП абсо-

лютний показник щоденної кількості співбесід рекрутерів із претендентами не встановлюється. Зрозуміло, що кожне рекрутингове агентство самостійно визначає рівень успішного абсолютного показника (c2) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості співбесід рекрутерів із відповідними кандидатами.

• **Абсолютний показник (c3) щотижневої (щомісячної) кількості фахівців, які були включені рекрутерами до фінального списку («short list») і рекомендовані роботодавцям як кандидати на заміщення відповідних вакантних посад.** Зазначений показник ефективності теж притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому діяльність окремого рекрутера переважно можна вважати успішною, якщо середня кількість рекомендованих ним роботодавцю претендентів перевищує значення 2–3 фахівця протягом одного тижня (п'яти робочих днів) за умови загальної кількості рекомендованих кандидатів на етапі вторинного відбору (див. пп. 1.3.2) близько 3–5 спеціалістів за кожною із заявок із пошуку та підбору персоналу, переданих у роботу відповідному рекрутеру (у разі реалізації способів ЗРП та ЦРП). Також очевидно, що під час реалізації способу ПРП абсолютний показник щотижневої кількості рекомендованих рекрутерами претендентів не встановлюється. Зрозуміло, що кожне рекрутингове агентство самостійно визначає рівень успішного абсолютного показника (c3) щотижневої (щомісячної) кількості кандидатів рекомендованих рекрутерами відповідній компанії — замовнику персоналу.

• **Абсолютна середньомісячна протягом року кількість (c4) успішно виконаних заявок із пошуку та підбору спеціалістів персонально одним рекрутером.** Зазначений показник результативності знову ж таки притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому досить часто діяльність кожного окремого рекрутера агентства вважається успішною, якщо середньомісячна кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу рекрутером протягом року перевищує значення 3–4 (у разі задіяння способу ЗРП), 1,5–2 (у разі використання способу ЦРП) та 0,5–0,75 рекрутованих спеціалістів (у разі реалізації способу ПРП). Водночас остаточне визначення рівня успішного показника (c4) середньомісячної кількості успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу персонально одним рекрутером також завжди буде залишатися в рамках власної компетенції рекрутингового агентства.

• **Абсолютний середньомісячний показник (c5) доходу рекрутингового агентства за виконані заявки з пошуку та підбору спеціалістів персонально одним рекрутером.** Зазначений показник результативності знову ж таки притаманний виключно рекрутинговій діяльності. При цьому досить часто діяльність кожного

окремого рекрутера агентства вважається успішною, якщо середньомісячний показник доходу рекрутингової компанії завдяки успішно виконаним заявкам із пошуку та добору персоналу рекрутером протягом року перевищує значення (3÷4)* $\mathbf{S_{1(ЗРП)-job}}$ (у разі задіяння способу ЗРП), (1,5÷2)*$\mathbf{S_{1(ЦРП)-job}}$ (у разі використанні способу ЦРП) та (0,5÷0,75)*$\mathbf{S_{1(ПРП)-job}}$ (у разі реалізації способу ПРП) рекрутованих спеціалістів, помножених на визначені для відповідних способів ЗРП, ЦРП і ПРП рекрутингу фахівців середньорічні вартості відповідно $\mathbf{S_{1(ЗРП)-job}}$, $\mathbf{S_{1(ЦРП)-job}}$ та $\mathbf{S_{1(ПРП)-job}}$ однієї успішно виконаної заявки з пошуку та підбору персоналу в середньому по рекрутинговому агентству. Водночас остаточне визначення рівня успішного показника (c5) середньомісячної кількості успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу персонально одним рекрутером також завжди буде залишатися в рамках власної компетенції рекрутингового агентства.

Вочевидь, що проаналізовані вище п'ять абсолютних критичних показників (c1–c5) та їхні еталонні значення результативності діяльності рекрутерів агентства переважно не можна вважати абсолютно вичерпними характеристиками успішності підрозділу рекрутерів відповідної рекрутингової компанії. Зазначені показники, як без перебільшення важливі й чутливі показники ефективності, мають становити тільки частину загальної сукупності характеристик результативності діяльності зазначеного підрозділу рекрутингової компанії.

d. **Показник результативності діяльності дослідників (ресьорчерів) агентства** хоча здебільшого не входить до переліку обраних характеристик результативності рекрутингової компанії в цілому, має значний вплив на досягнення необхідних значень вказаних обраних характеристик. Як правило, до такого критично важливого показника результативності діяльності дослідників слід віднести таку характеристику:

- **Абсолютний показник (d1) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості «сегментних» фахівців, за якими відповідними спеціалістами-дослідниками (ресьорчерами) з відкритих джерел інформації визначені іменні, телефонні, адресно-електронні персональні дані та відомості про їхні поточні посади у відповідних «сегментних» компаніях.** Зазначений показник результативності теж притаманний виключно рекрутинговій діяльності та використовується під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ — див. пп. 2.1.15) згідно з відповідним завданням дослідникам за дорученням рекрутерів на прове-

дення ресьорчерами оперативних досліджень [див. табл. 17, а також аналіз реалізації завдання (F) з безпосереднього виконання технологій рекрутингу поточного пп. 3.1.2]. При цьому діяльність окремого ресьорчера, як правило, вважають успішною, якщо середня кількість визначених дослідниками «сегментних» спеціалістів (тобто спеціалістів, за якими визначена необхідна інформація), перевищує значення 40–60 фахівців на день. При цьому знову ж таки кожне рекрутингове агентство самостійно визначає рівень успішного значення абсолютного показника (d1) щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості досліджених «сегментних» фахівців.

Закінченням аналізу показника (d1) результативності діяльності ресьорчерів агентства фактично закінчується розгляд дії 1 з розроблення комплексної системи показників результативності кожного функціонального підрозділу й кожного окремого співробітника рекрутингової компанії — далі проведемо аналіз наступної дії (дії 2) як частини сукупності ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів рекрутингового агентства.

Дія 2 з організації діяльності співробітників і функціональних підрозділів у досягненні ними необхідного рівня розроблених показників результативності, як правило, має закінчуватися повністю налаштованою та максимально зладженою роботою рекрутингової компанії як єдиного механізму згідно з прийнятими в агентстві основними професійними завданнями (див. пп. 3.1.1), обраною організаційною структурою побудови рекрутингової компанії (див. пп. 3.1.1), призначеним розподілом відповідних спеціальних завдань між відповідними підрозділами рекрутингового агентства (див. пп. 3.1.1), а також з урахуванням усіх особливостей діяльності та порядку взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингової компанії та їхніх співробітників (див. поточний пп. 3.1.2). При цьому досягнення рекрутинговою компанію всіх очікуваних рівнів результативності переважно залежатиме від оптимальності обрання та втілення всіх без винятку задіяних технологій пошуку та підбору персоналу, що досить детально вже було проаналізовано раніше (див. розд. 2 та пп. 3.1.1 і поточний пп. 3.1.2), а також, безумовно, від рівня професійності співробітників рекрутингового агентства, що потребує окремого більш детального розгляду.

Досягнення загальної мети ефективної діяльності рекрутингового агентства абсолютно неможливе без досягнення максимального рівня професіоналізму його персоналу. Жодна, навіть найкраща, система ніколи не дасть розрахункових показників результативності, якщо її втілення реалізують фахівці без потрібного рівня професійності. Завдання з побудови системи ефективної рекру-

тингової діяльності та завдання з максимізації професіоналізму співробітників рекрутингової компанії мають бути об'єднаними в єдиний комплекс безперервного виконання. Успішне вирішення завдань із досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу є однією з основ (наріжним каменем) ефективної реалізації рекрутингової діяльності в цілому. Як відомо [15] та як уже зазначалося раніше (див. крок А15.2 пп. 2.1.15), під професіоналізмом будь-яких співробітників (як рекрутованих, так і рекрутингових) варто розуміти щільне поєднання двох основних факторів: показника рівня знань співробітників у галузі відповідної професії (фактор 1) та показника ступеня особистої відповідальності співробітника за безпосередні результати його роботи за професією (фактор 2). Звісно, чим вищі показники факторів 1 і 2 для співробітників рекрутингового агентства, тим вище рівень їхнього професіоналізму.

Завдання з досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу рекрутингової компанії за структурою свого змісту є складним системним процесом і, як правило, має кілька основних рівнів рішення, у тому числі:

a) пошук і підбір рекрутинговим агентством власного найманого персоналу, що має відповідати визначеним професійним вимогам;

b) розвиток у співробітників рекрутингової компанії найвищих професійних якостей;

c) стимулювання працівників рекрутингового агентства до реалізації найвищих професійних якостей;

d) утримання в рекрутинговій компанії власних високопрофесійних фахівців.

Стисло зупинимося на кожному з основних рівнів розв'язання завдання досягнення максимального рівня професіоналізму рекрутингового персоналу.

Технологія розв'язання рекрутинговим агентством **завдання з пошуку та підбору відповідного власного рекрутингового персоналу** в будь-яких випадках потенційно буде базуватися виключно на застосуванні в передбаченому обсязі тих самих підходів, що використовуються внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами під час пошуку та підбору персоналу для компаній роботодавців, а саме: на використанні виду рекрутингу РВР силами внутрішніх рекрутерів [пошук та підбір власного персоналу силами зовнішніх рекрутерів (вид РЗР) рекрутинговою компанію на практиці майже не застосовується, або застосовується вкрай рідко]; на використанні відповідних способів загального (спосіб ЗРП), цільового (спосіб ЦРП) та персонального (спосіб ПРП) рекрутингу персоналу; на реалізації підгруп методик пасивного (підгрупа МПППП) або активного (підгрупа

МАПП) пошуку персоналу та на задіянні методик загального (методика ЗВС), глибинного рекомендаційного (методика ГРВС), глибинного тестового (методика ГТВС) та об'єднаного глибинного (методика ОГВС) відбору спеціалістів.

Усі зазначені способи, види й методики пошуку та відбору персоналу вже були попередньо досить детально розглянуті в розділах 1 і 2, тому не потребують додаткового аналізу. Зрозуміло, що під час пошуку та підбору власного персоналу рекрутингове агентство виступає в ролі замовника персоналу. При цьому, виходячи із суто практичного багаторічного досвіду в галузі рекрутингу персоналу, досить ймовірно можна припустити, що рекрутингові компанії під час рекрутингу власного персоналу в першу чергу використовують методики ПВБД та ПЗДІ пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться відповідно у внутрішніх базах даних та в зовнішніх відкритих джерелах інформації, а також методики ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ та ПЦЗ активного пошуку персоналу відповідно через засоби масової інформації, серед кола знайомих, серед випускників відповідних навчальних закладів та через державні або недержавні центри зайнятості (методика ПМФВЗ прямого активного пошуку власного персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження рекрутинговим агентством застосовується не досить часто).

При цьому важливо підкреслити, що на практиці певна кількість рекрутингових компаній під час реалізації відповідних методик пошуку персоналу може віддавати перевагу рекрутингу тих співробітників, які не мають попереднього досвіду саме в галузі рекрутингу. Особливо це стосується пошуку нових співробітників агентств на вакантні посади рекрутерів. Вочевидь, що здебільшого результативний рекрутер будь-якої рекрутингової компанії, на відміну від нерезультативного рекрутера, має дуже щільні зв'язки не тільки із самим рекрутинговим агентством як місцем його поточної роботи, але і з відповідними компаніями — замовниками персоналу (результативний рекрутер за поточним місцем праці має роками напрацьовані довірливі професійні стосунки з відповідними представниками роботодавців) та з відповідними висококваліфікованими спеціалістами (успішний рекрутер має на поточному місці своєї роботи дуже цінну, роками напрацьовану базу даних таких високопрофесійних фахівців).

Одночасно успішний рекрутер, на відміну від неуспішного рекрутера, переважно має у своїй рекрутинговій компанії дуже високі рівні різного роду матеріальних, професійних, соціальних та психологічних заохочень. Як правило, такі рівні заохочень у рекрутингових компаніях для таких ефективних рекрутерів значно пере-

вищують відповідні середні показники, що прийняті для рекрутерів на ринку праці. У разі відсутності будь-яких надзвичайних обставин, які, як правило, трапляються досить рідко (як, наприклад, переїзд рекрутера для подальшого проживання в новий регіон або звільнення рекрутера з поточного місця роботи через грубе невиконання роботодавцем узятих ним зобов'язань перед рекрутером тощо), перехід високорезультативного рекрутера з напрацьованого місця роботи в нову рекрутингову компанію переважно може призводити до відчутних втрат рекрутером в його показниках відповідних заохочень.

У більшості випадків будь-який рекрутер, переходячи з одного рекрутингового агентства для подальшої роботи в іншу рекрутингову компанію, не може разом із власними речами перенести на нове місце роботи напрацьовані за старим місцем праці бази даних висококваліфікованих фахівців, власність яких, як правило, суворо закріплена за відповідною рекрутинговою компанією й не може належати рекрутеру. Напрацювання нової бази даних фахівців, як правило, буде потребувати від рекрутера за новим місцем роботи значних часових витрат, можливо, навіть у декілька років, що, безумовно, на цей період може відчутно зменшити поточну результативність, а тому й рівень отримуваних заохочень колись високорезультативних і високозаохочених рекрутерів.

Одночасно при переході в нову рекрутингову компанію рекрутер не може автоматично перенести з попереднього місця роботи завдання на пошук і підбір персоналу, які виконувалися ним для відповідних клієнтів, відповідно до укладених між ними і попереднім рекрутинговим агентством договорів із рекрутингу персоналу, а відповідно за новим місцем роботи не зможе скористатися вже раніше напрацьованими довірливими професійними відносинами з відповідними представниками роботодавців. Зрозуміло, що напрацювання нових професійних зв'язків також потребуватиме від рекрутера за новим місцем роботи відчутних (у декілька років) часових витрат, що, вочевидь, на певний період може зменшити колишню результативність рекрутера, а тому й рівень отримуваних ними різного роду заохочень.

На підставі зазначеного здебільшого високорезультативні рекрутери за відсутності надзвичайних обставин об'єктивно не зацікавлені в зміні місця роботи. Ось чому рекрутингові агентства відносно нечасто розглядають високоефективних рекрутерів інших рекрутингових копаній як кандидатів на відповідні вакантні посади у власному агентстві.

У свою чергу, на підставі відомої аксіоми «збереження успішності/неуспішності» [15] кваліфікованих спеціалістів рекрутин-

гові агентства здебільшого не зацікавлені в запрошенні на власні вакантні посади тих рекрутерів, які, хоч і пропонують свої кандидатури на рекрутерські посади, одночасно не можуть з урахуванням попереднього досвіду їхньої рекрутингової діяльності бути віднесені до розряду високоефективних рекрутерів.

Важливо підкреслити, що застосування такого підходу рекрутинговими агентствами стосовно незалучення ними до власної рекрутингової діяльності кваліфікованих рекрутерів, а навпаки, запрошення до такої діяльності не досвідчених у галузі рекрутингу фахівців (безумовно, з подальшим їхнім ретельним навчанням) неодноразово використовувалося на практиці більшістю рекрутингових компаній і показало свою досить високу ефективність. У певних випадках, ураховуючи, що, як було зазначено раніше (див. пп. 2.1.6), рекрутерів здебільшого доречно порівнювати зі спеціалістами з продажу вакансій, окремі рекрутингові агентства основний акцент у пошуку нових рекрутерів роблять на кандидатах з успішним попереднім досвідом саме в галузі продажу відповідних товарів та/або послуг різного роду споживачам, у тому числі фізичним особам.

Разом із пошуком і підбором власного персоналу рекрутингове агентство має постійно відстежувати та аналізувати стан ринку праці відповідних фахівців, вживати заходів із нарощування кадрового потенціалу та його ефективного використання, здійснювати планування потреби в рекрутинговому персоналі й на перспективу формувати необхідний кадровий резерв рекрутингової компанії.

Стисло проаналізувавши рішення рекрутинговою компанією завдань із пошуку та підбору відповідного власного персоналу, далі розглянемо наступний рівень рішення завдання з досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу рекрутингового агентства — розвиток у співробітників найвищих професійних якостей.

Вирішення рекрутинговою компанією **завдання з розвитку у співробітників рекрутингової компанії найвищих професійних якостей**, як правило, досягається шляхом реалізації продуманого комплексу заходів, як навчальних, тобто заходів з адаптації, навчання, професійної орієнтації найманих фахівців та інших із підвищення професійних здібностей співробітників, так і контролюючих, з оцінки результативності названих навчальних заходів. Варто наголосити, що вирішенням завдання з розвитку в рекрутингового персоналу найвищих професійних якостей шляхом реалізації комплексу навчальних і контролюючих заходів рекрутингове агентство прагне поліпшити одночасно дві складові професіоналізму власного

персоналу: підвищити показник рівня знань співробітників (фактор 1) у галузі, що відповідає їхній рекрутинговій професії, та підвищити ступінь особистої відповідальності співробітників (фактор 2) за безпосередні результати їхньої роботи за цією професією.

Комплекс розвитку професійних якостей персоналу рекрутингової компанії має реалізовуватися та контролюватися постійно як за рахунок внутрішніх резервів (силами керівництва та найпрофесійніших співробітників), так і за рахунок зовнішніх ресурсів (силами професійних тренінгових та навчальних компаній, спеціалізованих курсів і семінарів тощо). Принципово важливо, що комплексні заходи з розвитку й контролю в персоналу найвищих професійних якостей у жодному разі не можуть бути ані формальними, ані надмірними. Для того щоб не припуститися «помилки формальності», рекрутингове агентство має якнайретельніше дотримуватися певних правил (рекомендацій), а саме:

a) правило неформального вибору сукупності цілей та їхніх очікуваних кількісних та/або якісних значень як сукупності конкретних цільових показників реалізації комплексу навчальних і контролюючих заходів із розвитку у рекрутингового персоналу найвищих професійних здібностей. За таку сукупність цільових показників доцільно використовувати розроблену під час виконаної попередньо дії 1 комплексну систему показників результативності відповідних функціональних підрозділів і відповідних працівників рекрутингової компанії;

b) правило неформального планування та реалізації комплексу навчальних заходів для рекрутингового персоналу, у тому числі щодо адаптації, професійного розвитку та інших, з підвищення професійних здібностей співробітників. Комплекс навчальних заходів має бути спрямований на підвищення як рівня чітко визначених знань персоналу в галузі рекрутингу, так і особистої відповідальності персоналу за досягнення чітко визначених результатів роботи в рекрутинговому агентстві;

c) правило неформального планування та реалізації комплексу контролюючих заходів щодо оцінки поточного рівня професіоналізму рекрутингового персоналу та результативності проведених із ним навчальних заходів. Важливо наголосити, що комплекс контролюючих заходів має розроблятися не тільки для оцінки поточного рівня професіоналізму співробітників, але й для прогнозування рівня їхньої професійності в майбутньому [14]. По суті, усі контролюючі заходи необхідно розглядати як індикатори поточного та перспективного рівнів професійних якостей персоналу. При цьому, якщо за 6–9 місяців від початку своєї професійної діяльності рекрутингові співробітники не вийшли хоча б на мінімальні вста-

новлені для них рівні професійності, то, як правило, вкрай складно розраховувати на успішний професійний розвиток таких рекрутингових фахівців надалі. Здійсненням контролюючих заходів фактично виявляються професійні портрети й тенденції їхньої зміни для кожного з фахівців окремо, для відповідних підрозділів та для рекрутингової компанії в цілому.

Стисло проаналізувавши рішення рекрутинговою компанією завдань щодо розвитку найвищих професійних якостей власного персоналу, далі розглянемо наступний рівень рішення завдання щодо досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу рекрутингового агентства — стимулювання працівників рекрутингового агентства до реалізації найвищих професійних якостей.

Розв'язання рекрутинговим агентством **завдання зі стимулювання працівників рекрутингового агентства до реалізації найвищих професійних якостей** переважно відбувається шляхом втілення продуманого комплексу заходів як з управління персоналом, так і контролю результативності впровадження цих заходів з управління. Вирішуючи завдання щодо стимулювання найманих працівників до реалізації ними найвищих професійних якостей, рекрутингова компанія за рахунок комплексу управлінських та контролюючих заходів прагне поліпшити одночасно два фактори професіоналізму персоналу, а саме: поглибити й розширити професійні знання фахівців, а також підвищити рівень особистої відповідальності співробітників за безпосередні результати роботи за професією. Як правило, до комплексу завдань з управління персоналом і контролю результативності їхнього впровадження належать такі заходи [15]:

a) розроблення та реалізація глибоко продуманої системи мотивації найманого персоналу, включаючи матеріальну, кар'єрну, професійну, психологічну та соціальну мотивації (у тому числі за рахунок використання ефективних систем і форм оплати праці, матеріального й нематеріального стимулювання працівників, використання додаткових заходів соціального забезпечення, вдосконалення систем інформаційного забезпечення тощо);

b) розроблення та впровадження оптимальних професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу;

c) розроблення та впровадження системи прозорої та справедливої атестації ділових якостей персоналу;

d) створення засад етичних стосунків і ділової етики в трудовому колективі, у тому числі усунення соціальних конфліктів, розв'язання трудових спорів тощо;

e) вдосконалення завдань щодо виконуваних співробіт-

никами робіт;

f) досягнення максимальної ефективності облаштування робочих місць співробітників;

g) розроблення та впровадження систем контролю результативності управління персоналом;

h) інше.

Усі названі завдання однаково важливі й вирішальні для максимально ефективного стимулювання діяльності персоналу рекрутингової компанії. Рекрутингове агентство повинне приділяти максимальну увагу успішному втіленню кожного з усіх без винятку наведених заходів.

На практиці серед усіх заходів щодо управління рекрутинговим персоналом найбільші труднощі, як правило, викликає правильний вибір системи мотивації працівників, у першу чергу заходів із реалізації та впровадження системи матеріального стимулювання як одного з найбільш вагомих важелів підвищення професійної ефективності персоналу. Здебільшого матеріальне стимулювання співробітників рекрутингового агентства реалізується шляхом впровадження різних за визначенням розміру форм грошової винагороди (форм оплати праці). Найчастіше в рекрутинговій компанії для співробітників спеціальних внутрішніх підрозділів використовуються такі основні форми оплати праці.

Для **керівництва рекрутингової компанії** в разі, якщо це керівництво представлене найманими співробітниками (тобто не є одночасно власниками цієї компанії) застосовується, як правило, одна з трьох відомих [15] форм оплати праці: або «оклад плюс премія за виконання фінансового плану всієї компанії», або «оклад плюс партнерська (часткова) участь у розподілі прибутку компанії», або «оклад плюс бонус», який може включати сукупність премій за виконання фінансового плану, часткову участь у розподілі прибутку компанії, а також певний компенсаційний пакет, зокрема, компенсацію витрат на бензин та амортизацію власного автомобіля, надання службового автомобіля, медичне страхування, надання службового мобільного телефону або компенсацію витрат на нього, представницькі витрати, забезпечення безкоштовним харчуванням тощо. Зрозуміло, що у випадку, коли керівництво рекрутингового агентства є одночасно власниками компанії, форма грошової винагороди такого керівництва-власників має бути зорієнтоване виключно на прибуток від результатів впровадженої ними рекрутингової бізнес-діяльності. В усіх трьох вищезазначених формах оплати праці найманого керівництва рекрутингової компанії перші (окладні) частини цих форм є їхніми постійними абсолютними складовими, які залишаються незмінними протягом певного терміну — як

правило, не менше одного року. Одночасно (переважно протягом також не менше року) залишаються незмінними й відносні значення дру́гих складових (преміальної, партнерської та відповідних частин бонусної) як установлені фіксовані відсотки від визначених показників фінансового плану або від досягнутих показників прибутку діяльності рекрутингового агентства. Вочевидь, що всі зазначені преміальні, партнерські та бонусні складові мають виконувати роль стимуляторів у прагненні керівництва досягти найкращих результатів діяльності рекрутингового агентства. Зрозуміло, що абсолютні розміри дру́гих складових слід уважати змінними величинами, значення яких завжди будуть залежати від безпосередніх загальних результатів діяльності рекрутингового агентства. Розміри перших абсолютних і дру́гих відносних складових розглянутих форм оплати найманого керівництва рекрутингової компанії завжди будуть залежати від їхніх ринкових аналогів у відповідному регіоні діяльності агентства.

У свою чергу, рівень річного прибутку $\mathbf{P_{company}}$ [згідно з (8): $\mathbf{P_{company} = D_{company} - Z_{company}}$] успішного рекрутингового агентства (а відповідно рівень грошової винагороди керівництва, яке одночасно є власниками рекрутингової компанії) у спрощеному варіанті може бути розрахований за такою формулою:

$$\mathbf{P_{company} = D_{company} - Z_{company} = D_{company} - k_{Z_{company}} * D_{company} = (1 - k_{Z_{company}}) * D_{company} = (1 - k_{Z_{company}}) * N_{recruit} * J_{1-recruit} * 12 * S_{1-job}},$$

де:

$\mathbf{D_{company}} = (\mathbf{N_{recruit}} * \mathbf{J_{1-recruit}} * \boldsymbol{S_{1-job}}$ — показник річного доходу рекрутингового агентства;

$\mathbf{Z_{company}}$ — показник річних витрат рекрутингового агентства;

$\mathbf{k_{Z_{company}}} = \frac{\mathbf{Z_{company}}}{\mathbf{D_{company}}}$ — коефіцієнт річних витрат рекрутингового агентства, який показує частку річних витрат компанії в її загальному річному доході [відповідно до розглянутого вище під час аналізу сукупності характеристик результативності діяльності керівництва рекрутингового агентства відносного показника його річного прибутку (а1) коефіцієнт $\mathbf{k_{P_{company}}}$ річних витрат успішного рекрутингового агентства на практиці досить часто ототожнюється зі значенням 0,6–0,75];

$\mathbf{N_{recruit}}$ — середньорічна кількість рекрутерів рекрутингового агентства;

$\mathbf{J_{1-recruit}}$ — середньомісячна кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу одним рекрутером у серед-

ньому по рекрутинговому агентству [відповідно до розглянутого вище під час аналізу сукупності характеристик результативності діяльності керівництва рекрутингового агентства показник $\mathbf{J_{1-recruit}}$ (а3) для успішної рекрутингової компанії має перевищувати 3–4 (у разі задіяння способу ЗРП), 1,5–2 (у разі використання способу ЦРП) та 0,5–0,75 рекрутованих спеціалістів (у разі реалізації способу ПРП)];

$\mathbf{S_{1-job}}$ — середньорічна вартість однієї успішно виконаної заявки з пошуку та підбору персоналу в середньому по рекрутинговому агентству [відповідно до розглянутої раніше реалізації завдання (С) з визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу показник $\mathbf{S_{1-job}}$ переважно лежить у межах від однієї до чотирьох місячних заробітних плат (у значенні «net» чи «gross») або у значенні від 8 до 33 % річної грошової винагороди (у значенні «net» чи «gross»), що призначена рекрутованому співробітнику в компанії — замовнику персоналу].

Використовуючи значення річного прибутку, як $\mathbf{P_{company} = (1 - k_{Z_{company}}) * N_{recruit} * J_{1-recruit} * 12 * S_{1-job}}$, нескладно, наприклад, безпосередньо вирахувати, що за наявності в штаті агентства десяти рекрутерів ($\mathbf{N_{recruit} = 10}$) та в разі використання цими рекрутерами способу ЦРП, а також за умови, що середньорічна вартість однієї успішно виконаної заявки з пошуку та підбору персоналу в середньому по рекрутинговому агентству становить подвійне значення ($\mathbf{S_{1-job} = 2MS}$) місячної **MS** («month salary») заробітної плати (у значенні «net» чи «gross»), що призначена рекрутованому співробітнику компанії — замовника персоналу, мінімально успішна рекрутингова компанія (тобто при $\mathbf{k_{Z_{company}} = 0,75}$ та при $\mathbf{J_{1-recruit} = 1,5}$) має розраховувати на рівень річного прибутку не менше, ніж 90**MS** місячних або 7,5**AS** («annual salary») річних заробітних плат (відповідно у значенні «net» чи «gross»), що призначені роботодавцями співробітникам, рекрутованими агентством. Подібним чином можуть бути вирахувані показники річних прибутків $\mathbf{P_{company}}$ рекрутингових компаній за притаманних власне їм значень $\mathbf{k_{Z_{company}}}$, $\mathbf{N_{recruit}}$, $\mathbf{J_{1-recruit}}$ та $\mathbf{S_{1-job}}$.

Розглянувши форми оплати, що, як правило, застосовуються для керівництва рекрутингової компанії, далі проаналізуємо форми грошової винагороди, що використовуються для маркетологів і менеджерів із продажу рекрутингових послуг.

Для **співробітників підрозділу маркетологів і менеджерів із продажу послуг із рекрутингу** переважно встановлюються відмінні форми грошової винагороди, а саме:

- для розрахунку грошової винагороди маркетологів, як

правило, використовують одну з двох відомих [15] форм оплати праці — або «чистий оклад», або «оклад плюс стимулювальна премія за виконання фінансового плану всієї компанії чи, за його наявності, фінансового плану власного підрозділу». Усі складові (абсолютні окладні та відносна преміальна) зазначених форм оплати праці залишаються незмінними протягом переважно не менше одного року;

- для розрахунку грошової винагороди менеджерів із продажу рекрутингових послуг, як правило, використовують одну з двох (чи компіляцію двох) відомих [15] форм оплати праці — або «оклад плюс стимулювальна премія за виконання фінансового плану всієї компанії або за його наявності фінансового плану власного підрозділу», або «оклад плюс стимулювальні відсотки за результати продажів». Усі складові (абсолютні окладні та відносні преміальна та відсоткова) зазначених форм оплати праці також залишаються незмінними протягом, як правило, не менше одного року.

Підкреслимо, що розміри всіх зазначених складових форм оплати праці маркетологів та менеджерів із продажу рекрутингових послуг теж завжди будуть залежати від їхніх ринкових аналогів у відповідному регіоні діяльності агентства.

Розглянувши форми оплати, що застосовуються для співробітників підрозділу маркетологів і менеджерів із продажу послуг із рекрутингу, далі проаналізуємо форми грошової винагороди, що використовуються для рекрутерів.

Для **рекрутерів** здебільшого встановлюється форма грошової винагороди у вигляді певної компіляції раніше розглянутих форм оплати праці, а саме: як «оклад плюс стимулювальні відсотки від доходів (СВД), що отримані рекрутинговою компанію за успішно виконані рекрутером заявки з рекрутингу персоналу, та плюс стимулювальна премія (СПП) за виконання власного рекрутингово-фінансового плану». У певних випадках грошова винагорода рекрутерів може додатково охоплювати також і стимулювальні премії за отримані відповідними рекрутерами призові (перше, друге або третє) місця в їхньому змаганні зі всіма іншими рекрутерами агентства в досягненні у визначеному часовому інтервалі певних найкращих показників рекрутингово-фінансового плану — як правило, показника кількості успішно виконаних заявок із пошуку та підбору рекрутованого для роботодавців персоналу та/або показника обсягів надходжень, що отримані рекрутинговою компанією від роботодавців за успішно виконані для них заявки з рекрутингу відповідних співробітників.

Зрозуміло, що розміри всіх зазначених складових форм

оплати праці рекрутерів у певному розумінні завжди будуть залежати від їхніх ринкових аналогів у відповідному регіоні здійснення діяльності агентства. Однак розміри відносних значень СВД і СПП складових на відміну від значень абсолютної окладної складової форми оплати праці рекрутерів можуть мати характерні величини незалежно від регіону діяльності рекрутингової компанії, історії її попередньої успішності, сегментної спеціалізації агентства тощо. Більш детально розглянемо ці характерні особливості значень кожної з відносних СВД і СПП складових:

- СВД складова форми грошової винагороди рекрутерів визначається як відсоткова частка, яку мають отримувати рекрутери від агентства як оплата їхньої праці від надходжень, що отримані рекрутинговою компанією від роботодавців за успішно виконані для них відповідними рекрутерами заявки з пошуку та підбору рекрутованого персоналу. Основною метою зазначеної відсоткової частки є матеріальне мотивування рекрутерів їхньої професійної діяльності на досягнення ними максимальної фінансової результативності. На практиці відносне значення стимулювальних відсотків тісно пов'язане не тільки з розмірами їхніх ринкових аналогів, але у вирішальному ступені і з розміром частки окладної складової в загальному розмірі грошової винагороди рекрутерів — це пов'язаність є зворотно пропорційною, тобто чим менше розмір (частка) окладної складової в загальній грошовій винагороді рекрутера, тим вище відносне значення СВД складової, і навпаки.

Водночас за нульової (або за мінімально можливої) окладної складової значення СВД набирає свого максимального значення й може досягати рівня 20–25 %, а у виняткових випадках і за певних умов — навіть 40 %. Значення СВД як складової грошової винагороди рекрутерів (саме як найманих співробітників рекрутингового агентства), що перевищує рівень 40 %, на практиці зустрічається вкрай рідко.

У свою чергу, за максимального розміру окладної складової, яка може дорівнювати, наприклад, середньому розміру загальної (зі всіма складовими) грошової винагороди найманих рекрутерів агентства), розмір СВД складової може дорівнювати одиницям відсотків, а в певних випадках установлюватися на нульовому рівні.

Водночас за відносно середньої частки (приблизно в межах 30–70 %) окладної складової в загальному розмірі грошової винагороди рекрутерів значення СВД складової, як правило, лежить у межах від 5 до 15 % (особливо в разі реалізації способів ЗРП та ЦРП). Розмір відсоткової частки СВД у разі реалізації способу ПРП, як правило, визначається індивідуально й залежить від особ-

ливостей і складнощів задіяння цього способу за кожною окремою заявкою компанії — замовника персоналу;

• СПП складова форми грошової винагороди рекрутерів визначається як преміальна винагорода, яку мають отримувати рекрутери від агентства як оплата їхньої праці, але за обов'язкової умови досягнення цими рекрутерами у визначений часовий термін певних ключових показників установлених для них і погоджених із ними рекрутингово-фінансових планів (РФП). Преміальна винагорода повинна матеріально мотивувати рекрутерів на досягнення та перевищення ними встановлених ключових показників. При цьому за зазначені ключові показники РФП, як правило, використовуються вже раніше зазначені показник кількості успішно виконаних у визначений термін відповідними рекрутерами агентства заявок із пошуку та підбору рекрутованого для роботодавців персоналу та/або показник обсягів надходжень, що у визначений термін отримані рекрутинговою компанією від роботодавців за успішно виконані для них відповідними рекрутерами заявки з пошуку та підбору рекрутованого персоналу. За часові терміни досягнення рекрутерами зазначених ключових показників РФП, а відповідно й термінів виплати стимулювальних премій переважно встановлюються місячні (дуже рідко), квартальні (відносно рідко), піврічні (досить часто) або річні (відносно нечасто) часові інтервали. На практиці визначені ключові показники РФП у визначені часові інтервали здебільшого фіксуються на декількох певних, як правило, 5–6 мотиваційних рівнях, що мають бути досягнуті рекрутерами. Як приклад розглянемо окремі варіанти порядку визначення мотиваційних рівнів для відповідних ключових показників РФП у часовому інтервалі шести місяців, а саме:

• для показника кількості успішно виконаних відповідними рекрутерами агентства заявок із пошуку та підбору рекрутованого для роботодавців персоналу, за умови використання рекрутерами, як приклад, способу ЦРП, фіксація мотиваційних рівнів здебільшого встановлюється від значення 9 рекрутованих спеціалістів (як мінімально допустимого за піврічний період рівня професійної успішності рекрутерів, що відповідає, як було зазначено вище, очікуваному в середньому по рекрутинговому агентству середньомісячному рівню $\mathbf{J_{1-recruit}}_{\text{(ЦРП)}} = \mathbf{1,5}$ успішно виконаних заявок одним рекрутером) з наступними 4–5 постійними за розміром одиничними, тобто розміром 1, кроками (чи постійними частковими кроками 0,75 чи 0, 5) з фіксацією на мотиваційних рівнях 10, 11, 12, 13 та 14 успішно виконаних заявок (чи при часткових кроках 0,75 чи 0,5 — на рівнях відповідно 9,75 чи 9,5; 10,5 чи 10; 11,25 чи 10,5;

12 чи 11 та 12,75 чи 11,5 рекрутованих фахівців).

Мінімальний мотиваційний рівень фіксації та безпосередній розмір кроків, безумовно, будуть змінюватися в разі задіяння інших способів рекрутингу персоналу. Так під час реалізації способу ЗРП мінімальний мотиваційний рівень переважно встановлюється від значення 18 рекрутованих фахівців із подальшими фіксаціями 4–5 мотиваційних рівнів із постійними за розмірами інтервалами 2, 1,5 чи 1 рекрутованих фахівців — тобто на рівнях відповідно 20, 19,5 чи 19; 22, 21 чи 20; 24, 22,5 чи 21; 26, 24 чи 22 та 28, 25,5 чи 23 рекрутованих фахівців.

У свою чергу, під час реалізації способу ПРП мінімальний мотиваційний рівень, як правило, установлюється від значення 3 рекрутованих спеціалістів із подальшими фіксаціями 4–5 мотиваційних рівнів із постійними за розмірами інтервалами 0,25, 0,15 чи 0,1 рекрутованих працівників — тобто на рівнях відповідно 3,25, 3,15 чи 3,1; 3,5, 3,3 чи 3,2; 3,75, 3,45 чи 3,3; 4, 3,6 чи 3,4 та 4,25, 3,75 чи 3,5 рекрутованих фахівців.

Звернемо увагу, що, як зазначено вище, мотиваційні рівні успішно виконаних заявок та розмір кроків між цими рівнями можуть мати як цілі, так і не цілі (часткові) значення. Можливість використання саме часткових мотиваційних рівнів, так само як і часткових кроків, обумовлюється тим, що у виконанні тієї самої заявки з рекрутингу персоналу потенційно можуть бути залучені одночасно декілька рекрутерів із різною частковою участю виконання, тому один рекрутер за підсумками певного часового інтервалу може мати не ціле, а часткове значення успішно виконаних заявок із пошуку та підбору рекрутованих фахівців.

Додатково підкреслимо, що для будь-якого способу рекрутингу персоналу розмір кроків між мотиваційними рівнями може бути як постійним, так і перемінним.

Підсумково зазначимо, що остаточне рішення щодо визначення мінімального мотиваційного рівня показника успішно виконаних заявок, числа та розміру кроків між рівнями показника, їхньої постійності чи перемінності кожна рекрутингова компанія приймає на власний розсуд залежно від сукупності зовнішніх чи внутрішніх чинників;

- для показника обсягів надходжень, що у визначений термін отримані рекрутинговою компанією від роботодавців за успішно виконані для них відповідними рекрутерами заявки з пошуку та підбору рекрутованого персоналу, фіксація мотиваційних рівнів здебільшого встановлюється від мінімального значення, що дорівнює добутку раніше визначеної згідно із задіяним способом (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу працівників очікуваної в серед-

ньому по рекрутинговому агентству піврічної кількості ($\mathbf{6 * J_{1-recruit}}$) успішно виконаних одним рекрутером заявок, помноженої на середньорічну по агентству вартість ($\mathbf{S_{1-job}}$) однієї успішно виконаної заявки з рекрутингу персоналу. Подальші 4–5 мотиваційних рівнів обсягів надходжень, як правило, визначаються від уже встановленого мінімального рівня на відстані певних цілих (постійних або перемінних) кроків, які розраховуються як округлені до цілого значення добутки відповідних (у тому числі з урахуванням задіяних способів ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу фахівців) кроків показника кількості успішно виконаних заявок, помножених на значення вартості $\mathbf{S_{1-job}}$.

Знову підкреслимо, що остаточне рішення щодо визначення мінімального мотиваційного рівня показника обсягу надходжень, числа його мотиваційних рівнів, розміру кроків між ними, постійності чи перемінності цих кроків кожна рекрутингова компанія приймає на власний розсуд з урахуванням впливу сукупності зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Визначивши порядок формування мотиваційних рівнів для кожного з визначених ключових показників рекрутингово-фінансового плану, далі розглянемо основні підходи щодо визначення безпосередніх розмірів відповідних стимулювальних преміальних винагород рекрутерів. Зрозуміло, що розмір стимулювальних премій для рекрутерів має бути прямо пропорційно пов'язаним зі значеннями досягнутих ними мотиваційних рівнів розглянутих показників кількості успішно виконаних заявок та обсягів надходжень, а також призових місць, що посіли рекрутери, в їхньому змаганні з усіма іншими рекрутерами агентства в досягненні у визначеному часовому інтервалі певних найкращих показників рекрутингово-фінансового плану. Вочевидь, що чим вище досягнутий рекрутерами рівень ключових показників РФП або чим вище призове місце, яке вони посіли, тим більший розмір преміальної винагороди має бути виплачений відповідним рекрутерам. Тим рекрутерам, які не посіли жодного призового місця та особисті ключові показники РФП яких без поважних причин не досягли значення встановленого мінімального мотиваційного рівня, преміальна винагорода не має виплачуватися.

Безперечно, що розмір розглянутих преміальних винагород кожне рекрутингове агентство завжди буде визначати, виходячи виключно з власних міркувань. Водночас здебільшого визначення розміру преміальних винагород рекрутерів може базуватися на дотриманні певного аксіоматичного твердження, сутність якого полягає в тому, що достатньо успішний рекрутер має отримувати

таку регулярну загальну $\mathbf{Wage_{recruit}}$ (місячну або річну) заробітну плату, яка буде не меншою від тієї регулярної грошової винагороди $\mathbf{Wage_{specialist}}$ (місячної або річної), яку отримує середньостатистичний рекрутований ним спеціаліст. Тоді, ураховуючи, що грошова винагорода рекрутера має бути визначена як сума окладу $\mathbf{Wage_{salary-recruit}}$ (місячного чи річного), стимулювальних відсотків $\mathbf{Wage_{\%-recruit}}$ від доходів (СВД), що отримані за успішно виконані $\mathbf{J_{recruit}}$ заявки (за місяць чи рік) із пошуку та підбору персоналу, та стимулювальної премії $\mathbf{Wage_{bonus-recruit}}$ (у середньомісячному чи річному розрахунку) за виконання власного рекрутингово-фінансового плану (СПП), заробітна плата досить успішного рекрутера справедливо може бути представлена у такому математичному вигляді:

$$\mathbf{Wage_{recruit} = Wage_{salary-recruit} + Wage_{\%-recruit} + Wage_{bonus-recruit} \geq Wage_{specialists}}. \quad (33)$$

Далі зазначимо, що розмір стимулювальної премії рекрутерів потенційно може визначатися як в абсолютному значенні (досить рідко), так і у відносних значеннях (досить часто): або як відсоткова частка $\mathbf{k_{Wage_{salary-recruit}}}$ (або скорочено $\mathbf{k_{W_{s-r}}}$) від установленої відповідним рекрутерам окладної частини $\mathbf{Wage_{salary-recruit}}$ (або скорочено $\mathbf{Wage_{s-r}}$) заробітної плати, або як відсоткова частка $\mathbf{k_{D_{bonus-specialist}}}$ (або скорочено $\mathbf{k_{D_{b-s}}}$) від надходжень $\mathbf{D_{specialists}}$, що отримані рекрутинговою компанією від роботодавців за успішно виконані для них відповідними рекрутерами заявки з пошуку та підбору рекрутованого персоналу. Додатково зазначимо, що абсолютний розмір складової стимулювальних відсотків $\mathbf{Wage_{\%-recruit}}$ (33) також може бути визначений через відсоткову частку $\mathbf{k_{Wage_{\%-recruit}}}$ (або скорочено $\mathbf{k_{W_{\%-r}}}$) від надходжень $\mathbf{D_{specialists}}$. При цьому звернемо увагу, що, як уже було зазначено раніше, вказані надходження $\mathbf{D_{specialists}}$ від роботодавця як абсолютна вартість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору $\mathbf{J_{recruit}}$ спеціалістів, можуть бути визначені через відносну вартість наданих рекрутингових послуг, тобто у відсотковій частці $\mathbf{k_{D_{1-specialist}}}$ (або скорочено $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$) від середньостатистичної грошової винагороди $\mathbf{Wage_{specialists}}$ (або скорочено $\mathbf{Wage_{sp}}$), що призначена $\mathbf{J_{recruit}}$ рекрутованим співробітникам у компанії — замовнику персоналу, а саме:

$$\mathbf{D_{specialists} = k_{D_{1-sp}} * Wage_{sp} * J_{recruit}}.$$

З урахуванням зазначеного математичного визначення $\mathbf{Wage_{recruit}}$ (33) при встановленні стимулювальної премії рекрутерам як відсоткової частки від установленої відповідним рекрутерам окладної частини заробітної плати може бути представлене в такому математичному вигляді:

$$\mathbf{Wage_{recruit}} = (\mathbf{1} + \mathbf{k_{W_{s-r}}}) * \mathbf{Wage_{s-r}} + \mathbf{k_{W_{\%-r}}} * \mathbf{k_{D_{1-sp}}} * \mathbf{J_{recruit}} * \mathbf{Wage_{sp}} \geq \mathbf{Wage_{sp}}. \quad (34)$$

Одночасно при встановленні стимулювальної премії рекрутерам як відсоткової частки від надходжень, що отримані рекрутинговою компанією за успішно надані ними рекрутингові послуги, математичне визначення $\mathbf{Wage_{recruit}}$ (33) може бути представлене в такому математичному вигляді:

$$\mathbf{Wage_{recruit}} = \mathbf{Wage_{s-r}} + (\mathbf{k_{D_{b-s}}} + \mathbf{k_{W_{\%-r}}}) * \mathbf{k_{D_{1-sp}}} * \mathbf{J_{recruit}} * \mathbf{Wage_{sp}} \geq \mathbf{Wage_{sp}}. \quad (35)$$

З аналізу наведених математичних виразів (34) і (35) однозначно випливає, що для досягнення й перебільшення рівнем заробітної плати $\mathbf{Wage_{recruit}}$ рекрутерів рівня заробітної плати $\mathbf{Wage_{sp}}$ рекрутованих ними фахівців необхідно збільшення або окладної частини $\mathbf{Wage_{s-r}}$ заробітної плати, та/або преміальної «окладної» відсоткової частки $\mathbf{k_{W_{s-r}}}$, та/або преміальної «дохідної» відсоткової частки $\mathbf{k_{D_{b-s}}}$, та/або процентної «дохідної» частки $\mathbf{k_{W_{\%-r}}}$ та/або відносної вартості рекрутингових послуг $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$ та/або кількості $\mathbf{J_{recruit}}$ успішно рекрутованих фахівців.

На підставі зазначених математичних виразів (33), (34) і (35), прагнучи до максимізації відносної вартості $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$ рекрутингових послуг і висуваючи до рекрутерів вимоги стосовно досягнення ними максимально можливої кількості $\mathbf{J_{recruit}}$ успішно рекрутованих фахівців, а також одночасно вибираючи відповідні значення показників $\mathbf{Wage_{s-r}}$, $\mathbf{k_{W_{s-r}}}$, $\mathbf{k_{D_{b-s}}}$ та $\mathbf{k_{W_{\%-r}}}$, що стимулюють діяльність рекрутерів, кожна рекрутингова компанія тим самим прагне до максимізації рівня грошової винагороди власних рекрутерів.

Зрозуміло, що кількість $\mathbf{J_{recruit}}$ успішно рекрутованих фахівців силами відповідних рекрутерів у визначений часовий інтервал буде залежати від того способу (ЗРП, ЦРП або ПРП), який задіяний рекрутерами для виконання завдань роботодавців із пошуку та підбору відповідних спеціалістів. У свою чергу, призначений спосіб рекрутингу нових співробітників значною мірою буде визначати вартість послуг із рекрутингу необхідних працівників. За досить спрощеної оцінки вартості $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$ різних способів пошуку та підбору персоналу (на яку, безумовно, додатково суттєво впливають поточні ринкові чинники) можна умовно припустити, що в разі використання способу ЗРП вартість рекрутингових послуг становить приблизно 0,8–1,2 місячних заробітних плат (у значенні «net» чи «gross») або 7–10 % від річної грошової винагороди (у значенні «net» чи «gross»), що призначена рекрутованому співробітнику компанії — замовника персоналу, а в разі використання способів ЦРП та ПРП — відповідно 1,8–2,2 або 15–18 % та 3,8–4,2 або 31–35 % (при цьому в певних випадках вартість способу ПРП може значно відрізнятися

від вказаних рівнів). З використанням наведених значень вартості $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$ послуг та за різних значень окладної частини $\mathbf{Wage_{s-r}}$ заробітної плати, а також відповідних відсоткових часток $\mathbf{k_{W_{s-r}}}$, $\mathbf{k_{D_{b-s}}}$ та $\mathbf{k_{W_{\%-r}}}$, досить нескладно визначити, яку саме кількість $\mathbf{J_{recruit}}$ рекрутованих спеціалістів мають забезпечувати достатньо успішні рекрутери в разі задіяння відповідних способів рекрутингу фахівців, щоб досягти власного рівня грошової винагороди, не меншої від рівня заробітної плати середньостатистичних рекрутованих ним фахівців.

Як спрощений приклад, а саме за мінімального значення $\mathbf{Wage_{s-r}}$ (тобто умовно приймемо, що $\mathbf{Wage_{s-r} = 0}$) та за умови, що в цьому випадку, як уже було зазначено раніше, сума преміальної «дохідної» відсоткової частки $\mathbf{k_{W_{s-r}}}$ та процентної «дохідної» частки $\mathbf{k_{W_{\%-r}}}$ може дорівнювати 25 % (тобто $\mathbf{k_{D_{b-s}} + k_{W_{\%-r}} = 0{,}25}$), математичне визначення $\mathbf{Wage_{recruit}}$ (33) може бути представлене в такому математичному вигляді:

$$\mathbf{Wage_{recruit} = 0{,}25 * k_{D_{1-sp}} * J_{recruit} * Wage_{sp} \geq Wage_{sp}}. \quad (36)$$

Виходячи з аналізу зазначеного математичного виразу (36), можна зробити однозначний висновок, що при наведених вище припущеннях для отримання рекрутером грошової винагороди, розмір якої буде не меншим від розміру середньої заробітної плати рекрутованих спеціалістів, має виконуватися така нерівність:

$$\mathbf{0{,}25 * k_{D_{1-sp}} * J_{recruit} \geq 1}. \quad (37)$$

Зрозуміло, що виконання цієї нерівності (37) за визначених значень вартостей $\mathbf{k_{D_{1-sp}}}$ різних способів пошуку та підбору персоналу буде забезпечене тільки за умови, якщо рекрутер зможе здійснити успішний рекрутинг такої кількості $\mathbf{J_{recruit}}$ працівників:

- $\mathbf{J_{recruit-ЗРП(Y)} = 57{,}15 \div 40{,}00}$ (на рік) або $\mathbf{J_{recruit-ЗРП9M)} = 4{,}76 \div 3{,}33}$ (на місяць) у разі застосування способу ЗРП, за якого $\mathbf{k_{D_{1-sp-ЗРП}} = 7 \div 10\%}$;
- $\mathbf{J_{recruit-ЦРП(Y)} = 26{,}67 \div 22{,}22}$ (на рік) або $\mathbf{J_{recruit-ЦРП(M)} = 2{,}22 \div 1{,}85}$ (на місяць) у разі застосування способу ЦРП, за якого $\mathbf{k_{D_{1-sp-ЦРП}} = 15 \div 18\%}$;
- $\mathbf{J_{recruit-ПРП(Y)} = 12{,}90 \div 11{,}43}$ (на рік) або $\mathbf{J_{recruit-ПРП(M)} = 1{,}08 \div 0{,}95}$ (на місяць) у разі застосування способу ПРП, за якого $\mathbf{k_{D_{1-sp-ПРП}} = 31 \div 35\%}$.

Звернемо увагу, що досягнення й перевищення зазначених показників кількості $\mathbf{J_{recruit}}$ є цілком можливим — практика рекрутингу персоналу знає багато випадків, коли, наприклад, показник високопрофесійних рекрутерів за кількістю рекрутованих кож-

ним із них фахівців у разі застосування способу ЦРП* значно перевищував 50 фахівців на рік ($\mathbf{J_{recruit-ЦРП(Y)} > 50}$) або чотирьох спеціалістів на місяць ($\mathbf{J_{recruit-ЦРП(M)} > 4}$) — відомі непоодинокі випадки, коли один висококваліфікований рекрутер протягом одного місяця здійснював успішний пошук і підбір відразу 7–8 висококваліфікованих спеціалістів.

** Обґрунтування безпосередньої кількості фахівців, які потенційно можуть бути рекрутовані одним рекрутером у часовому інтервалі одного місяця в разі застосування способу ЦРП може бути представлене в наступному розрахунку-поясненні:*

- *для проведення первинних переговорів із першим претендентом із загальної кількості претендентів* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-A}}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 15–20 хвилин (з урахуванням часових витрат не тільки на безпосередні переговори з претендентом, але й часових витрат на організацію цих первинних переговорів, у тому числі на долання перешкоди № 1 — див. пп. 2.1.15);*
- *для проведення первинних переговорів зі всіма* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-A}}$ *претендентами (40–50) рекрутер має в середньому витратити ~ 10,00–16,67 годин;*
- *для проведення додаткових уточнюючих переговорів (у разі потреби) з першим претендентом із загальної кількості претендентів* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B1}}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 10–15 хвилин;*
- *для проведення додаткових уточнюючих переговорів (у разі потреби) зі всіма* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B1}}$ *претендентами (15–25) рекрутер має в середньому витратити ~ 2,5–6,25 годин;*
- *для проведення глибинних інтерв'ю з першим претендентом із загальної кількості претендентів* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B2}}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 30–45 хвилин;*
- *для проведення глибинних інтерв'ю зі всіма* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B2}}$ *претендентами (7–12) рекрутер має в середньому витратити ~ 3,50–9,0 годин;*
- *для підготовки інформації для роботодавця на першого кандидата із загальної кількості претендентів* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B3}}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 20–*30 *хвилин;*
- *для підготовки інформації для роботодавця на всіх* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B3}}$ *претендентів (3–5) рекрутер має в середньому витратити ~ 1,00–2,5 годин;*
- *для підготовки додаткової інформації для роботодавця на першого кандидата із загальної кількості претендентів* $\boldsymbol{K_{recruit}^{QW-B3}}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 20–*30 *хвилин;*

• *для підготовки інформації для роботодавця на всіх* $K_{recruit}^{QW-B3}$ *претендентів (3–5) для вибору одного потрібного співробітника* $K_{recruit}^{QW}$ *рекрутер має в середньому витратити ~ 1,00–2,5 годин.*

Таким чином, для виконання одним рекрутером першої заявки з пошуку та підбору персоналу з використанням цільового рекрутингу необхідно приблизно 18,00–36,92 годин, або 2,25–4,61 восьмигодинних робочих днів. Виходячи з наведеного можна стверджувати, що за один місяць (~ 20 робочих днів) один рекрутер може результативно виконувати 8,89–4,33 заявки з рекрутингу фахівців. Однак, беручи до уваги, що, як правило, заявка з рекрутингу спеціалістів виконується в умовах конкуренції, то варто допустити, що рекрутер середнього професійного рівня має виконати ~ 50 % всіх прийнятих у роботу заявок із пошуку та підбору персоналу, тобто ~ 4,44–2,17 заявок за місяць.

Маючи вищенаведені розрахунки, кожна рекрутингова компанія може ефективно визначити розмір преміальних винагород $\mathbf{Wage_{bonus-recruit}}$ рекрутерів (відповідно до показників кількості успішно виконаних ними заявок із пошуку та підбору персоналу та/або показників обсягів надходжень, що отримані агентством від роботодавців за успішно виконані для них відповідними рекрутерами заявки з рекрутингу фахівців, та/або призових місць, що посіли рекрутери, в їхньому змаганні зі всіма іншими рекрутерами агентства в досягненні найкращих показників рекрутингово-фінансового плану).

Розглядом порядку визначення мотиваційних рівнів і розмірів стимулювальних преміальних винагород (СПП), які мають бути виплачені рекрутерам за виконання ними певних показників рекрутингово-фінансового плану, закінчується аналіз СПП складової форми грошової винагороди рекрутером. Додатково зазначимо, що всі розглянуті вище складові (абсолютна окладна та відносні відсоткова СВД та преміальна СПП) форми оплати праці рекрутерів також, як правило, залишаються незмінними протягом не менше одного року.

Розглянувши форму оплати, що застосовується для рекрутерів, далі проаналізуємо форми грошової винагороди, що використовуються для ресьорчерів (дослідників).

Для **співробітників підрозділу дослідників (ресьорчерів)**, як правило, встановлюють одну з двох відомих [15] форм оплати праці — або «чистий оклад», або «оклад плюс стимулювальна премія за виконання фінансового плану всієї компанії або, за його наявності, фінансового плану власного підрозділу». Усі складові (абсо-

лютні окладні та відносна преміальна) зазначених форм оплати праці залишаються незмінними протягом переважно не менше одного року. При цьому розміри всіх складових зазначених форм оплати дослідників (ресьорчерів) послуг також завжди будуть залежати від їхніх ринкових аналогів у відповідному регіоні діяльності агентства.

Стислим розглядом форм оплати праці, що застосовуються для співробітників підрозділу дослідників (ресьорчерів), фактично закінчується аналіз заходів із реалізації та впровадження системи матеріального стимулювання співробітників основних профільних підрозділів рекрутингового агентства та відповідно завершується аналіз зазначених рішень завдання зі стимулювання працівників рекрутингового агентства до реалізації найвищих професійних якостей. Далі розглянемо наступний рівень рішення завдання щодо досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу рекрутингового агентства — утримання в рекрутинговій компанії власних високопрофесійних фахівців.

Розв'язання рекрутинговим агентством **завдання з утримання в рекрутинговій компанії власних високопрофесійних фахівців**, без сумніву, є одним із найважливіших аспектів формування професійного результативного рекрутингового бізнесу. Підвалини необхідності утримання в рекрутинговому агентстві, так само, як і в будь який іншій компанії або організації, базуються на відомій [15] «аксіомі незамінності спеціалістів», ідея якої полягає у твердженні, що кожен високопрофесійний фахівець є незамінним у своїй професії. Безумовно, це особливо справедливо для фахівців високого рівня професіоналізму. Чим вищий рівень професіоналізму співробітника, тим вищий рівень його незамінності. Завдання рекрутингової компанії — зуміти розгледіти таких людей як серед уже найнятого персоналу, так і серед потенційних кандидатів на вакантні посади в рекрутинговому агентстві. Хто може замінити унікальних зірок, хоч би в якій професії вони сяяли? Напевно, ніхто, крім них самих. Твердження про незамінність високопрофесійних фахівців гуманне й водночас прагматичне. У цьому — гармонійність аксіоми. Застосування на практиці цього аксіоматичного правила дозволить рекрутинговому агентству максимально залучити, зберегти й розвинути у своїй діяльності кращих зірок професії, найбільш професійних фахівців. Досягнення ефективності у вирішенні завдання з утримання в рекрутинговій компанії власних високопрофесійних фахівців забезпечується вирішенням наперед продуманого комплексу завдань з організації взаємин із фахівцями рекрутингового агентства, яких будь-що треба утримати. Як правило, такий комплекс складається з таких завдань [15]:

a) визначення рекрутинговим агентством так званого золотого списку фахівців, до якого мають увійти найбільш важливі співробітники, щодо яких треба вжити заходів із максимально можливого утримання в рекрутинговій компанії. Агентство має намагатися утримувати в компанії виключно тих фахівців, що гарантовано забезпечують та/або забезпечать у найближчій та/або віддаленій перспективі необхідні встановлені показники результативності. При цьому мають бути чітко визначені конкретні кількісні, якісні та часові показники (критерії) результативності, досягнення (або недосягнення) яких відповідатиме фактичному внесенню до «золотого списку» (або вилученню із нього). Явно непродуктивних і неперспективних працівників утримувати в рекрутинговій компанії немає сенсу, отже, немає сенсу вкладати кошти в їхній професійний розвиток (у тому числі навчання, стимулювання тощо);

b) чітке визначення базисних основ для утримання відповідних важливих фахівців, які, по суті, є відображенням двох основних підходів до утримання фахівців — «демократичного» та «силового».

При «демократичному» підході агентство має на практиці максимально усунути всі причини, що потенційно можуть призвести до звільнення з компанії утримуваного фахівця, а саме: матеріальні причини (низький порівняно з ринковим рівень розміру окладу, стимулювальних відсотків, премій тощо), професійні причини (насамперед відсутність належної перспективи професійного розвитку), кар'єрні причини (насамперед відсутність належної перспективи кар'єрного зростання), соціальні причини (низькі порівняно з ринковими розмір та рівень якості соціальних пільг) та психологічні причини (насамперед низький рівень психологічних стосунків із колегами, низький рівень задоволення роботою тощо).

У свою чергу, при «силовому» підході рекрутингова компанія, як правило, прагне забезпечити утримання відповідних співробітників шляхом підписання з ними такого трудового договору або контракту (де-юре), за змістом якого звільнення з агентства раніше за визначений термін дії договору за ініціативою самого фахівця накладатиме на нього значну (наприклад, матеріальну) відповідальність. Така відповідальність (де-факто) має відчутно обмежити утримуваного співробітника в його бажанні ініціювати звільнення з бізнесу підприємця раніше обумовленого часу;

c) розроблення та реалізація основних способів утримання фахівців для кожного з названих підходів — «демократичного» й «силового».

При «демократичному» підході можливі такі способи утримання фахівців:

- спосіб «усі зірки», суть якого полягає у створенні передумов для потенційного утримання всіх фахівців без виділення в окрему групу особливо продуктивних і перспективних. Методику утримання персоналу для способу «всі зірки» можна описати досить просто — підтримувати для всіх без винятку співробітників умови праці, що відповідають певним середнім ринковим вимогам (матеріальним, професійним, соціальним, психологічним та соціальним);
- спосіб «для особливих зірок», суть якого полягає у створенні передумов для потенційного утримання тільки особливо продуктивних і перспективних співробітників, відібраних за відповідними критеріями результативності. При способі «для особливих зірок» рекрутинговій компанії не потрібно жодних зусиль з утримання інших — нерезультативних співробітників. Методику утримання співробітників способом «для особливих зірок» також можна описати досить просто — підтримувати спеціальні умови праці тільки для особливо продуктивного та перспективного персоналу. Під спеціальними умовами треба розуміти: матеріальні та соціальні умови, безперечно вищі за середні ринкові для відповідних категорій працівників, але не вищі за рентабельний рівень витрат на утримання кожного конкретного співробітника, а також кар'єрні, професійні та психологічні умови, що й для способу «всі зірки». Умови роботи для інших, «не зіркових», співробітників мають відповідати середньому рівню ринкових показників.

При використанні «силового» підходу можливі такі способи утримання фахівців:

- юридичний спосіб, суть якого полягає в укладанні між рекрутинговим агентством та фахівцем, якого треба утримати, відповідного юридичного документа (контракту, договору), згідно з яким фахівцю не тільки надають права, а й покладають на нього зобов'язання, зокрема жорстку гарантію роботи в бізнесі підприємця протягом чітко визначеного періоду;
- фінансовий спосіб, суть якого полягає в накладанні на утримуваного фахівця прямих і непрямих матеріальних санкцій і штрафів у разі передчасного (згідно з раніше підписаним сторонами юридичним документом) звільнення з бізнесу підприємця.

Усі названі способи утримання фахівців як «демократичного» (способи «всі зірки» і «для особливих зірок»), так і «силового» (юридичний і фінансовий способи) підходів, за чіткої та глибокої продуманості суттєво дозволяють утримати значущих для рекрутингового агентства фахівців. Як правило, на практиці компанії не надають переваги якомусь одному підходу або способу утримати фахівців у компанії. Часто агентства (зрозуміло, якщо вони серйозно налаштовані до розв'язання завдання з утримання в компанії най-

більш важливих співробітників) формують об'єднану систему утримання персоналу, використовуючи одночасно в певній пропорції всі підходи та способи. Безумовно, співвідношення різних підходів і способів утримання співробітників кожне рекрутингове агентство визначає на власний розсуд.

Аналізом рішення завдання з утримання в рекрутинговій компанії власних високопрофесійних фахівців фактично завершується розгляд основних рівнів рішення завдання з досягнення максимального рівня професіоналізму власного персоналу рекрутингової компанії, а відповідно повністю закінчується аналіз дії 2 з організації діяльності співробітників і функціональних підрозділів у досягненні ними необхідного рівня розроблених показників результативності — далі проведемо аналіз наступної дії (дії 3) як частини сукупності ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів рекрутингового агентства.

Дія 3 з організації контролю результатів діяльності функціональних підрозділів і співробітників рекрутингового агентства майже без жодних винятків є втіленням практичного визначення значень складових розробленої під час попереднього виконання дії 1 комплексної системи відповідних показників результативності, одночасно є тісно пов'язаною (майже вплетеною) із вже розглянутою вище дією 2 сукупності ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності профільних підрозділів рекрутингового агентства, а також з іншими основними професійними завданнями рекрутингового агентства. Зазначеною організацією контролю має бути визначений порядок оцінки реального поточного професійного стану підрозділів і працівників агентства. Як уже зазначалося раніше, під правильно організованим контролем слід розуміти визначення точного переліку контрольних параметрів, чітке визначення регламенту (порядку й періодичності) їхнього контролю (вимірювання) та прийняття рішення стосовно ступеня відповідності виміряних значень параметрів результативності їхнім очікуваним рівням.

Базу переліку контрольних параметрів спеціальних внутрішніх підрозділів рекрутингової компанії та їхніх співробітників, як правило, становлять абсолютні та відносні конкретні кількісні показники ефективності, які були розглянуті вище в поточному пп. 3.1.2 під час опрацювання спеціальних завдань, що стоять перед основними підрозділами рекрутингового агентства, і в першу чергу завдань C (із визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу), D (із просування послуг рекрутингового агентства для роботодавців та укладання відповідних договорів із компаніями —

замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг), F (із безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу) та поточного завдання H (з організації діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства, особливо в частині системи показників результативності кожного функціонального підрозділу й кожного окремого співробітника). Зазвичай перелік зазначених контрольних параметрів і визначений регламент їхнього контролю фіксуються у відповідних регламентних таблицях, один із можливих варіантів яких може бути представлений у вигляді наведеної нижче таблиці 20.

Таблиця 20

Перелік і регламент контролю результатів діяльності спеціальних внутрішніх підрозділів рекрутингової компанії та їхніх співробітників

Найменування контрольних параметрів, які оцінюються у встановлені часові інтервали (день, тиждень, місяць тощо)	**Регламент (періодичність) контролю відповідних параметрів**					**Примітка (порядок визначення параметру та відповідальна особа)**
	1 раз на день	**1 раз на тиждень**	**1 раз на місяць**	**…**	**1 раз на рік**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Параметри результатів діяльності керівництва рекрутингового агентства						
Абсолютний/відносний показник річного прибутку			+	…	+	
Абсолютний/відносний показник доходу за надані послуги з рекрутингу			+	…	+	
Загальна абсолютна/відносна кількість спеціалістів, що розшукуються		+	+	…	+	
Загальна абсолютна/відносна кількість спеціалістів, які рекрутовані		+	+	…	+	
Середньомісячна кількість рекрутованих спеціалістів одним рекрутером			+	…	+	
Усереднені обсяги продажу послуг із рекрутингу на одного рекрутера			+	…	+	
Усереднені обсяги продажу послуг із рекрутингу на одного клієнта			+	…	+	
Середня відносна вартість послуг із рекрутингу			+	…	+	
Загальна абсолютна/відносна кількість усіх поточних клієнтів		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість втрачених клієнтів		+	+	…	+	

Кількість рекрутованого персоналу, що підлягає безоплатним замінам		+	+	…	+	
Кількість рекрутованого персоналу, що безоплатно замінені		+	+	…	+	
Параметри результатів діяльності підрозділу маркетологів і менеджерів із продажу рекрутингових послуг						
Загальна абсолютна кількість клієнтів-роботодавців (КР)		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість КР, яким має бути доведена інформація про послуги з рекрутингу		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість КР, яким була доведена інформація про послуги з рекрутингу	+	+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість проінформованих КР, які виказали зацікавленість у проведенні переговорів щодо придбання послуг із рекрутингу	+	+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість проінформованих КР, з якими були укладені договірні відносини щодо надання послуг із рекрутингу		+	+	…	+	
Загальна абсолютна/відносна кількість спеціалістів, які розшукуються для нових клієнтів		+	+	…	+	
Абсолютні/відносні значення доходів, які можуть бути отримані за умови успішного надання послуг із рекрутингу для нових клієнтів		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість старих клієнтів		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість нових клієнтів		+	+	…	+	
Абсолютна/відносна кількість неохоплених клієнтів		+	+	…	+	
Параметри результатів діяльності підрозділу рекрутерів						
Кількість спеціалістів, що розшукуються кожним рекрутером		+	+	…	+	
Кількість рекрутованих фахівців кожним рекрутером		+	+	…	+	

Кількість первинних результативних переговорів кожного рекрутера з відповідними розшукуваними спеціалістами	+	+	+	…	+	
Кількість співбесід кожного рекрутера з відповідними кандидатами з первинного списку розшукуваних фахівців	+	+	+	…	+	
Кількість фахівців, які були рекомендовані рекрутерами роботодавцям як кандидати на заміщення відповідних вакантних посад	+	+	+	…	+	
Кількість завдань, які були поставлені рекрутерами дослідникам (ресьорчерам) щодо визначення відкритих персональних даних та відомостей про поточні посади «сегментних» спеціалістів у відповідних «сегментних» компаніях	+	+	+	…	+	
Параметри результатів діяльності підрозділу дослідників (ресьорчерів)						
Кількість «сегментних» фахівців, за якими визначені відкриті персональні дані та відомості про їхні поточні посади у відповідних «сегментних» компаніях	+	+	+	…	+	

Відразу звернемо увагу, що наведені в таблиці 20 (див. стовпчик 1) найменування базових контрольних параметрів, крім зазначених показників ефективності відповідних функціональних підрозділів і відповідних співробітників, можуть також включати інші контрольні параметри. Загальний перелік оцінюваних показників результативності кожне рекрутингове агентство розробляє для себе індивідуально, тому може доповнювати наведений базовий перелік іншими необхідними характеристиками.

Одночасно кожна рекрутингова компанія також на свій розсуд установлює відповідний регламент контролю (порядок і періодичність — щоденно, щотижнево, щомісячно, …, щорічно) призначених для оцінки параметрів визначення результативності відповідних співробітників і підрозділів агентства (див. стовпчики 2–7 табл. 20). Обґрунтування вибору того чи іншого порядку оброблення та періодичності вимірювання відповідних контрольних параметрів

оцінки персоналу досить детально розглянуто в [14] і не потребує додаткового аналізу під час поточного розгляду регламенту контролю показників результативності.

Як уже було зазначено раніше під час розгляду основних критеріїв ефективності рекрутингу персоналу (див. п. 1.2), а також під час розроблення комплексної системи показників результативності (див. попередню дію 1) оцінка ефективності діяльності кожного окремого працівника (що справедливо й під час оцінки діяльності групи працівників — підрозділів) компанії на практиці безпосередньо здійснюється шляхом порівняння значень визначених (виміряних) контрольних параметрів з їхніми відповідними очікуваними еталонними рівнями. При цьому значення ефективності діяльності кожного окремого співробітника та кожного окремого підрозділу агентства має визначатися за ступенем відповідності виміряних значень контрольних параметрів їхнім еталонним рівням.

Зрозуміло, що порядок безпосереднього визначення зазначеного ступеня відповідності виміряних та еталонних значень параметрів результативності підрозділів та їхніх співробітників кожна рекрутингова компанія обирає самостійно. Цілі, алгоритми, структура та зміст системи критеріїв винесення рішень щодо досягнення або недосягнення підрозділами та співробітниками очікуваних ступенів відповідності досить детально розглянуті в [15] та [14], тому не потребують більш глибокого додаткового аналізу під час поточного дослідження дії 3 з організації контролю результатів діяльності функціональних підрозділів і співробітників рекрутингового агентства.

Стислим розглядом дії 3 з організації контролю результатів діяльності функціональних підрозділів і співробітників рекрутингового агентства одночасно завершується аналіз складової (iv) з ефективного розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня ефективності профільних підрозділів та працівників рекрутингової компанії як фінальної складової завдання Н організації діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства, що, у свою чергу, констатує завершення аналізу аспектів реалізації всіх зазначених у пп. 3.1.1 спеціальних завдань (А–Н) у сукупному розглянутому в поточному пп. 3.1.2 аналізі особливостей діяльності та порядку взаємодії основних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства. Далі більш детально розглянемо порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів.

3.1.3. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів

Вочевидь, що, виходячи з лінгвістичного чи професійного визначень рекрутингу персоналу (див. п. 1.1), сам процес пошуку та підбору персоналу передбачає тісну взаємодію трьох основних суб'єктів цього процесу, а саме: роботодавця, рекрутингового агентства та групи розшукуваних спеціалістів. Безумовно, що в разі повномасштабної реалізації рекрутингових процедур можуть бути задіяні й інші (неосновні) суб'єкти рекрутингу, такі як, наприклад, компанії, що здійснюють професійне, психологічне та/або медичне тестування персоналу, а також які надають відповідні правові послуги та/або юридичні консультації з питань трудового законодавства тощо. Такі неосновні суб'єкти рекрутингу більшою чи меншою мірою можуть бути задіяні в процесі пошуку та підбору персоналу за рішенням основних суб'єктів рекрутингу персоналу, що не потребує окремого розгляду в рамках поточного аналізу взаємодії між основними суб'єктами процесу пошуку та підбору персоналу. Далі послідовно більш уважно проаналізуємо порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу, між рекрутинговим агентством та відповідними розшукуваними фахівцями, а також між компанією роботодавця та рекрутованими спеціалістами.

3.1.3.1. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу

Здебільшого взаємодію між рекрутинговим агентством і компанією роботодавця слід розглядати окремо на кожному з двох основних етапів їхніх взаємних комунікацій. Як правило, до таких двох основних етапів слід відносити:

А. **Етап А** комунікацій під час замовлення роботодавцем у рекрутингового агентства та/або під час пропонування рекрутинговою компанією роботодавцю послуг із пошуку та підбору персоналу.

В. **Етап В** комунікацій під час безпосереднього надання рекрутинговим агентством і прийняття компанією — замовником персоналу відповідних послуг із рекрутингу фахівців.

Далі стисло розглянемо порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговим агентством і компанією роботодавця на кожному з визначених етапів **А** і **В**.

При реалізації етапу А комунікації між рекрутинговим агентством і роботодавцем обумовлені, як правило, двома основними чинниками: чинником А1, що притаманний загальним ринковим

бізнес-відносинам, які традиційно відбуваються між споживачем і виконавцем на етапі замовлення та/або пропонування ними послуг незалежно від сутності цих послуг, а також чинником А2, що характеризує особливості сегментних (тобто рекрутингових) бізнес-взаємовідносин між компанією — замовником персоналу та рекрутинговим агентством.

Порядок і змістовне наповнення взаємодії між споживачем (роботодавцем) і виконавцем (агентством) послуг із пошуку та добору персоналу, що обумовлені загальноринковим чинником А1, досить детально розглянуті різними авторами у відповідних профільних публікаціях, зокрема в [15], і не потребують додаткового вивчення під час поточного аналізу.

Проведемо більш детальний аналіз специфіки впливу саме сегментного чинника А2, який вирішальною мірою визначає особливості порядку та змістовного наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та компанією роботодавця на етапі замовлення та/або пропонування рекрутингових послуг. Здебільшого вплив сегментного чинника А2 виявляє себе через вимоги (А2-1) компанії — замовника персоналу до компанії, що має здійснювати пошук і підбір потрібного для неї персоналу, через вимоги (А2-2) рекрутингової компанії до компанії роботодавця, а також через договірні вимоги (А2-3), що мають бути погоджені сторонами та лягти в основу їхніх подальших взаємовідносин. Далі розглянемо основні складові кожної з трьох зазначених вимог.

Роботодавці, що прийняли рішення або вивчають доцільність рішення про залучення до пошуку та підбору потрібних співробітників зовнішніх рекрутерів, як правило, висувають до рекрутингових агентств таку загальну групу вимог А2-1:

- наявність достатнього рівня професійних знань і відомостей у галузях відповідних сегментів ринку та відповідних спеціальностей (вимога А2-1-1), які є об'єктом зацікавленості роботодавця та мають визначатися рекрутинговою компанією як власна сегментна та фахова спеціалізація з пошуку та підбору персоналу (у тому числі опанування даних про історію галузі, про професійні сегментні особливості, про структуру й учасників відповідних сегментів ринку, а також опанування знань про основні професійні показники галузевої й фахової успішності, про традиційні галузеві й фахові вимоги та умови, що прийняті на відповідному сегменті ринку як до роботодавця, так і до відповідного персоналу). При цьому зазначені очікування роботодавців стосовно опанування агентством необхідного рівня знань і відомостей будуть вимагати від рекрутингових компаній переконливих пояснень роботодавцям про ступінь обізнаності співробітниками агентства головними характеристиками визначених

сегментів ринку і виділених галузевих спеціальностей;

- наявність достатнього рівня ефективних апробованих технологій у галузі рекрутингу необхідного персоналу (вимога А2-1-2), у тому числі з використанням відповідних способів рекрутингу спеціалістів, відповідних методик пошуку та методик відбору фахівців. При цьому зазначені технологічні очікування роботодавців, як правило, будуть вимагати від рекрутингових компаній переконливих пояснень роботодавцям про ступінь власної технологічності агентства, про доцільність задіяння в інтересах відповідних роботодавців тих чи інших способів та методик рекрутингу, про глибину власних технологічних знань у галузі рекрутингу персоналу;

- наявність підтвердженого успішного багаторічного (як правило, не менше 2–3 років) досвіду з рекрутингу персоналу за відповідними фаховими та сегментними спеціалізаціями (вимога А2-1-3), у тому числі у визначеному регіоні, на визначеному сегменті ринка, за визначеною спеціальністю й рівнем посад. При цьому вимоги роботодавців до професійної ефективності рекрутингових агентств здебільшого передбачають необхідність обов'язкового підтвердження цими агентствами достатнього рівня професійної успішності власного персоналу, який планується бути залучений до співпраці з роботодавцем, а також необхідність обов'язкового доведення досягнутої агентствами попередньої практичної успішності за визначеною спеціалізацією з пошуку та підбору персоналу, як правило, шляхом надання відповідних рекомендаційних листів, отриманих агентством від власних авторитетних клієнтів;

- інші додаткові вимоги (підгрупа вимог А2-1-4), які кожний роботодавець формує, виходячи з індивідуального бачення технології рекрутингу власних співробітників силами зовнішніх рекрутерів. Такі додаткові вимоги можуть бути досить різнорідними й, зокрема, включати: прийнятність або неприйнятність агентством відсутності передоплати за послуги з рекрутингу персоналу; прийнятність або неприйнятність агентством відмови роботодавця від ексклюзиву роботи тільки з однією рекрутинговою компанією; прийнятність або неприйнятність агентством ексклюзиву його роботи тільки з одним роботодавцем на визначеному сегменті ринку; обов'язковість або необов'язковість гарантування агентством безоплатної заміни раніше рекрутованого співробітника; обов'язковість або необов'язковість прийняття агентством висунутих роботодавцем вартісних умов надання послуг із пошуку та підбору персоналу тощо.

Група вимог А2-1, що висуваються компаніями — замовниками персоналу до відповідних рекрутингових компаній, зазвичай (часто) доводяться до агентств письмово у вигляді відповідних тендерних вимог, інколи (рідко) доводяться тільки в усній скороченій або

повній формі, але в певних випадках (нерідко) вимоги групи А2-1 до рекрутингових компаній роботодавцями не доводяться, а то й навіть взагалі роботодавцями не формалізуються. Водночас визначені вище вимоги групи А2-1 незалежно від їхньої сформованості або несформованості роботодавцями, а також незалежно від фактичності їхнього доведення або недоведення до агентств, мають бути завжди враховані кожною високопрофесійною рекрутинговою компанією на етапі А її комунікацій із роботодавцями під час замовлення/пропонування послуг із пошуку та підбору персоналу.

У свою чергу, кожне професійне рекрутингове агентство, розшукуючи нових клієнтів у галузі пошуку та підбору персоналу, має не тільки враховувати вимоги групи А2-1 ринку роботодавців до зовнішніх рекрутерів, але чітко формувати й власні вимоги А2-2 до відповідних компаній роботодавців як споживачів рекрутингових послуг. До таких висунутих вимог А2-2 рекрутингових компаній, як правило, може бути віднесена така загальна група вимог:

- наявність підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем дійсної необхідності пошуку та підбору ним відповідних нових співробітників (вимога А-2-1), яка, як було зазначено раніше (див. пп. 2.1.1), виникає з однієї з двох основних причин: або у зв'язку із зваженою потребою заміни на тих чи інших посадах у тих чи інших підрозділах компанії тих чи інших спеціалістів або у зв'язку з продуманою потребою прийняття на роботу на ті чи інші посади в ті чи інші підрозділи організації нових додаткових співробітників. При цьому зазначена вимога усвідомлення необхідності рекрутингу нових співробітників, як правило, має вимагати від роботодавців переконливих пояснень про глибину продуманості, а тому про ступінь правильності в прийнятті ним рішення щодо залучення нових співробітників до власної компанії. Названа вимога усвідомлення має на меті зменшити в подальшому ризик відмови роботодавця від рекрутингу персоналу, потреба в якому насправді не була нагальною — краще переконати роботодавця не починати пошук персоналу до остаточного розуміння ним реальності потреби у відповідному персоналі, ніж починати пошук непотрібних спеціалістів, а тому, зазнаючи відчутних втрат, наражатися на високу ймовірність майбутньої відмови роботодавця від цього марного дня нього рекрутингу;

- наявність підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем дійсної потреби пошуку та підбору ним відповідних нових співробітників силами зовнішніх рекрутерів, тобто з використанням виду РЗР рекрутингу (вимога А2-2-2). При цьому зазначена вимога А2-2-2, як правило, має вимагати від роботодавців переконливих пояснень про глибину продуманості, а тому про ступінь правильності

в прийнятті ним рішення щодо залучення саме зовнішніх рекрутерів у пошуку та підборі нових співробітників до власної компанії. Названа вимога А2-2-2 усвідомлення має на меті зменшити в подальшому ризик відмови роботодавця від використання виду РЗР рекрутингу, потреба в якому, вочевидь, не була нагальною — краще переконати роботодавця не залучати зовнішніх рекрутерів до остаточного розуміння ним неможливості самостійного результативного пошуку та підбору нових співробітників силами виключно власних внутрішніх рекрутерів роботодавця (вид РВР рекрутингу), а відповідно до усвідомлення ним реальності потреби у використанні виду РЗР рекрутингу потрібних працівників, ніж починати рекрутинг силами рекрутингових агентств, а потім, зазнаючи немалих втрат, наражатися на значну ймовірність майбутньої відмови роботодавця від послуг зовнішніх рекрутерів;

- наявність підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем переліку основних персонально-професійних вимог та умов, що відповідно висуваються та мають бути запропоновані персоналу, пошук і підбір якого має бути здійснений силами відповідних рекрутерів (вимога А2-2-3). При цьому зазначена вимога А2-2-3, як правило, має вимагати від роботодавців переконливих підтверджень глибини продуманості, у тому числі: у визначенні переліку регіонів і сегментів ринку, на яких має бути проведений пошук необхідних фахівців; у визначенні посадових категорій потенційних кандидатів, серед яких має бути здійснений рекрутинг персоналу; у чіткому окресленні загальних обов'язків і вимог до розшукуваних працівників (у першу чергу у визначенні наявних та очікуваних ринкових професійних досягнень, навиків та якостей, а також фахових обов'язків, завдань та знань); у чіткому визначенні загальних умов праці для розшукуваних фахівців (насамперед у формуванні конкурентних на ринку професійних, кар'єрних, матеріальних і соціальних переваг для власного персоналу). Названа вимога А2-2-3 усвідомлення має на меті зменшити в подальшому ризик кардинального перегляду роботодавцями попередньо не глибоко продуманих (у тому числі не ринкових) персонально-професійних вимог та умов для розшукуваного персоналу — краще переконати роботодавця не розпочинати рекрутинг персоналу до остаточного вивчення та затвердження відповідних конкурентних пропозицій щодо роботи для нових співробітників, ніж починати пошук і підбір персоналу на базі невивірених персонально-професійних вимог, а потім, зазнаючи неминучих втрат, наражатися на значну ймовірність майбутніх або перегляду попередньо отриманих від роботодавців завдань із рекрутингу нових співробітників або взагалі відмови роботодавців від послуг рекрутингових агентств;

- інші додаткові вимоги (підгрупа вимог А2-2-4), які кожне рекрутингове агентство формує, виходячи з власного бачення особливостей взаємодії з компаніями — замовниками послуг рекрутингу власних співробітників силами зовнішніх рекрутерів. Такі додаткові вимоги можуть бути достатньо різноплановими та, зокрема, містити: погодження або непогодження роботодавцем наявності передоплати за послуги з рекрутингу персоналу; прийнятність або неприйнятність роботодавцем ексклюзиву роботи тільки з однією рекрутинговою компанією; прийнятність або неприйнятність роботодавцем відсутності ексклюзиву агентства в наданні рекрутингових послуг тільки одному роботодавцю на визначеному сегменті ринку; обов'язковість або необов'язковість прийняття роботодавцем запропонованих агентством вартісних та/або організаційних умов надання послуг із пошуку та підбору персоналу тощо.

Група вимог А2-2, що висуваються рекрутинговими агентствами до відповідних компаній — замовників персоналу має завжди доводитись до роботодавців або письмово (часто) під час надання їм відповідної ознайомчої інформації про агентство або тільки в усній (також нерідко) скороченій або повній формі під час проведення відповідних презентацій рекрутингових послуг.

Роботодавці та рекрутингові агентства, які за результатами проведення взаємних перемовин на етапі А замовлення/просування послуг із пошуку та підбору персоналу виявили взаємну зацікавленість у подальшій співпраці, мають зазначені відносини з рекрутингу фахівців оформити відповідними договірними документами. Зрозуміло, що кожна зі сторін договірного процесу повинна мати власні чітко визначені договірні вимоги А2-3, що мають бути погоджені сторонами та покладені в основу подальших взаємовідносин між роботодавцем і рекрутинговою компанією. Як правило, зазначені договірні вимоги А2-3 містять такі основні окремі та спільні для кожної зі сторін складові компоненти:

- до найбільш характерних окремих договірних вимог, які здебільшого висуваються роботодавцями під час документарного оформлення відносин із рекрутинговими агентствами, слід відносити такі вимоги (підгрупа вимог А2-3-1):

  • проведення агентством пошуку та відбору претендентів на відповідні вакантні посади роботодавця з використанням конкретно визначених сукупності методик (МПППП або МАПП) пошуку спеціалістів, способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу персоналу, методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо;

  • надання агентством за результатами проведеного пошуку та підбору персоналу для ознайомлення роботодавцю у визначені терміни, у визначених формах і за визначеними структурами змісту

обґрунтованих фінальних списків кандидатів та відповідних презентаційних пакетів на кожного з претендентів, що задовольняють вимоги роботодавця;

- організація агентством проведення інтерв'ю роботодавця з претендентами у визначені часи та у визначених місцях;
- виконання агентством одноразової (або багаторазової) безоплатної заміни прийнятих роботодавцем на роботу рекрутованих агентством фахівців на визначених сторонами умовах та у визначені терміни;
- повернення агентством роботодавцю на визначених сторонами умовах та у визначені терміни раніше отриманих оплат за рекрутингові послуги;
- інші важливі окремі договірні вимоги роботодавців до рекрутингових агентств;

- до найбільш характерних окремих договірних вимог, які, як правило, висуваються рекрутинговими компаніями під час документарного оформлення відносин із компаніями роботодавців, слід відносити такі вимоги (підгрупа вимог А2-3-2):

- постановка роботодавцем чіткого завдання на проведення агентством рекрутингу потрібного персоналу, у тому числі шляхом формування й погодження з агентством заявок на пошук і підбір необхідних спеціалістів, включаючи окреслення загальної інформації щодо роботодавця, визначення загальних обов'язків і вимог до розшукуваних працівників та умов праці для них, призначення загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів, зокрема намічених для застосування видів рекрутингу (РВР та/або тільки РЗР), способів рекрутингу спеціалістів (ЗРП, ЦРП та/або ПРП), методик (МПППП або МАПП) пошуку спеціалістів, методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітників тощо;
- уточнення роботодавцем у встановлені терміни складу наданого рекрутинговим агентством фінального списку кандидатів для подальшої організації та проведення співбесід із ними;
- організація проведення та безпосереднє проведення роботодавцем співбесід із претендентами у визначений час та визначеному місці;
- прийняття роботодавцем у погоджені терміни рішення стосовно остаточного відбору потрібних спеціалістів для подальшої роботи в себе як нові співробітники;
- досягнення роботодавцем у встановлені терміни прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу;
- надіслання роботодавцем у погоджені терміни рекрутинговому агентству підтвердження факту виходу та інформації про

основні умови прийняття рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця;

• інформування роботодавцем у погоджені терміни рекрутингової компанії про винесене рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовнику персоналу в період погодженого сторонами випробувального терміну;

• узяття роботодавцем участі у проведенні підсумкового аналізу результатів наданих виконавцем послуг із рекрутингу персоналу;

• сплата роботодавцем рекрутинговій компанії попередньо погодженої сторонами вартості рекрутингових послуг, включаючи її розмір, структуру та терміни оплати;

• зобов'язання роботодавця прийняти в певному обсязі та сплатити агентству надані ним рекрутингові послуги згідно з погодженою сторонами вартістю в разі прийняття роботодавцем на роботу направлених агентством кандидатів на посади, що не були попередньо передбачені сформованими та погодженими сторонами заявками на пошук і підбір необхідних спеціалістів, або в разі рекомендування роботодавцем зазначених кандидатів іншим юридичним або неюридичним особам, що привело до працевлаштування таких кандидатів у зазначених осіб;

• зобов'язання роботодавця прийняти в певному обсязі та сплатити агентству надані ним рекрутингові послуги згідно з погодженою сторонами вартістю в разі відстроченого прийняття роботодавцем на роботу направлених агентством кандидатів на посади, що попередньо були або не були передбачені сформованими та погодженими сторонами заявками на пошук і підбір необхідних спеціалістів;

• інші важливі окремі договірні вимоги рекрутингових агентств до роботодавців;

- до найбільш характерних спільних договірних вимог, які здебільшого одночасно висуваються як роботодавцями, так і рекрутинговими агентствами під час документарного оформлення взаємних відносин із пошуку та підбору відповідного персоналу, слід відносити такі вимоги (підгрупа вимог А2-3-3):

• формування сутності предмета послуг, які роботодавець доручає, а агентство приймає до виконання у відповідні терміни та на відповідних умовах із метою пошуку та підбору фахівців для заміщення відповідних вакантних посад роботодавця;

• участь роботодавця та агентства в безпосередньому погодженні з відібраними претендентами розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу;

• участь роботодавця та агентства в підготовці, погодженні

та підписанні роботодавцем і претендентом відповідного комплекту документів з оформлення рекрутованих співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу;

- участь роботодавця та агентства у винесенні рішення роботодавцем та/або рекрутованим співробітником роботодавця щодо їхньої подальшої роботи (або їхнього звільнення) з компанії — замовника персоналу до дати закінчення визначених випробувальних термінів їхньої роботи в компанії роботодавця;
- взаємне забезпечення роботодавцем та агентством необхідного рівня конфіденційності всієї інформації, що була отримана кожною зі сторін під час проведення пошуку та підбору персоналу;
- взаємне дотримання роботодавцем і рекрутинговим агентством визначених між ними норм етичних стосунків;
- гарантування з боку рекрутингового агентства та роботодавця під час відповідно надання/отримання послуг із пошуку та підбору персоналу керуватися у своїх діях виключно взаємними вимогами сторін і не переслідувати будь-якої власної вигоди стосовно кандидатів або будь-якої іншої третьої сторони;
- готовність агентства та роботодавця відповідно до вимог чинних національних законодавчих норм нести фінансову відповідальність перед іншою стороною в разі повного або часткового невиконання взятих на себе зобов'язань;
- визначення роботодавцем та агентством терміну дії договорів із рекрутингу персоналу;
- визначення роботодавцем та агентством принципіальних умов можливості припинення/розірвання договірних відносин;
- визначення обставин звільнення роботодавця та агентства від відповідальності за часткове або повне невиконання договірних зобов'язань;
- визначення інших спільних (взаємних) договірних умов та загальних підходів під час укладання та реалізації договірних відносин між роботодавцем і рекрутинговим агентством.

Група договірних вимог А2-3, що взаємно висуваються роботодавцями та рекрутинговими агентствами переважно доводяться одним до одного в письмовому вигляді під час безпосереднього погодження сторонами відповідних договірних документів про співпрацю в галузі рекрутингу.

Звернемо увагу, що описані вище групи вимог А2-1, А2-2 та А2-3 були досить детально розглянуті під час аналізу завдання С із визначення умов надання послуг із рекрутингу персоналу в контексті особливостей реалізації кожного зі спеціальних завдань (А–Н) рекрутингового агентства кожним з його визначених спеціальних внутрішніх підрозділів з урахуванням взаємодії між ними (див. пп.

3.1.2).

Особливо підкреслимо, що ступінь прийнятності або неприйнятності компанією — замовником персоналу розглянутих груп вимог A2-1, A2-2 та A2-3 на практиці визначатиме укладання або відмову від укладання сторонами або однією зі сторін відповідного договору з пошуку та підбору персоналу (основні складові порядку укладання договорів із надання рекрутингових послуг були детально розглянуті під час реалізації завдання D — див. пп. 3.1.2.). Уважність взаємного ретельного вивчення однією стороною вимог, що висуваються іншою стороною, а також важливість зваженого прийняття або відмови прийняття відповідних вимог кожної зі сторін є вкрай важливим для формування міцних підвалин подальшої успішної співпраці між роботодавцем та агентством у досягненні очікуваних сторонами результатів рекрутингу персоналу. Водночас неуважний і незважений підхід у висуванні, а також у прийнятті/відхиленні вимог, обумовлених впливом сегментного чинника A2 стосовно сегментних (рекрутингових) бізнес-відносин, під час безпосереднього практичного виконання завдань із рекрутингу може призвести до виявлення принципових (інколи неподоланних) розбіжностей між роботодавцем та агентством і, як наслідок, до ризику розірвання бізнес-відносин між сторонами з наслідками відчутних часових, фінансових і репутаційних (іміджевих) втрат. Кожна зі сторін і в першу чергу рекрутингова компанія як професійний провідник послуг із пошуку та підбору фахівців має не допустити укладання договірних відносин із рекрутингу персоналу в разі невідповідального ставлення до взаємних розглянутих груп вимог A2-1, A2-2 та A2-3.

Розглядом груп вимог A2-1, A2-2 та A2-3, а відповідно в цілому аналізом специфіки впливу сегментного чинника A2 на бізнес-взаємовідносини між компанією — замовником персоналу та рекрутинговою компанією закінчується розгляд етапу A комунікації між рекрутинговим агентством і роботодавцем під час замовлення/пропонування послуг із пошуку та добору персоналу. Далі перейдемо до розгляду етапу B комунікацій, що відбуваються під час безпосереднього надання рекрутинговим агентством і прийняття компанією — замовником персоналу відповідних послуг із рекрутингу фахівців.

Під час реалізації етапу B комунікації між рекрутинговим агентством і роботодавцем здебільшого варто поділяти в часі на чотири основні компоненти: початкову компоненту B1 комунікацій під час постановки роботодавцем і прийняття до виконання агентством завдань на пошук та підбір відповідного персоналу; основну компоненту B2 комунікацій протягом безпосереднього виконання агентством раніше погодженого завдання на рекрутинг потрібного персоналу; заключну компоненту B3 комунікацій під час відбору робото-

давцем рекомендованих агентством кандидатів для подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу, а також фінальну компоненту В4 комунікацій під час визначення роботодавцем успішності або неуспішності проходження рекрутованими агентством спеціалістами визначеного випробувального терміну та документарного оформлення між сторонами результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент В1, В2, В3 і В4.

Роботодавці та агентства, що згідно із взаємно погодженими групами вимог А2-1, А2-2 та А2-3 (див. етап А поточного пп. 3.1.3.1) уклали відповідні договірні відносини з надання рекрутингових послуг, переходять до виконання початкової компоненти В1 комунікацій — до постановки роботодавцем і прийняття до виконання агентством завдань на пошук та підбір відповідного персоналу. Як правило, зазначені початкові В1 комунікації містять такі три основні частини:

- формування переліку загальних даних про роботодавця та вакантну посаду, а також про заплановані обов'язки, вимоги та умови стосовно розшукуваних спеціалістів;
- формування всіх організаційних аспектів здійснення рекрутингу, включаючи констатацію призначеного виду РЗР зовнішнього рекрутингу, призначення відповідних способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу, визначення відповідальних за рекрутинг персоналу в компанії-роботодавця, констатація застосування або незастосування виду рекрутингу РВР, визначення необхідності проведення відповідних тестувань кандидатів, визначення необхідності, форми та змістовності надання рекомендаційних характеристик на кандидатів тощо;
- остаточне затвердження сторонами сформованої заявки на пошук та підбір потрібних працівників, що, зокрема, має передбачати заповнення та формальне підписання сторонами відповідної частини кожної із заявок на пошук і добір спеціалістів (див. табл. 11).

Детальний аналіз змісту наведених вище трьох частин початкової компоненти В1 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу реалізації завдання Е із прийняття до виконання сформованих і погоджених роботодавцем та рекрутинговим агентством завдань (заявок) на пошук і підбір персоналу (див. пп. 3.1.2), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного аналізу початкової частини В1 етапу В.

Наступна за В1 основна компонента В2 комунікацій між роботодавцем та агентством протягом безпосереднього виконання раніше

погодженого завдання на рекрутинг потрібного персоналу здебільшого містить такі чотири основні частини:

- погодження агентством та роботодавцем (у разі попередньо визначеної сторонами необхідності такого погодження) методики або сукупності методик пошуку фахівців (ПВБД, ПЗДІ, ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ, ПЦЗ та ПМФВЗ) і методики відбору персоналу (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС);
- погодження агентством та роботодавцем (у разі попередньо визначеної сторонами необхідності такого погодження) інформаційних повідомлень, що згідно з призначеними методиками пошуку спеціалістів мають бути доведені до всіх розшукуваних фахівців у визначений час та у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального перебування, а також під час особистих зустрічей із ними;
- погодження агентством та роботодавцем (у разі попередньо визначеної сторонами необхідності такого погодження) списків «сегментних» компаній та організацій як місць фактичного перебування розшукуваного «сегментного» персоналу під час реалізації методики 5 активного прямого пошуку персоналу в місцях його максимального фізичного чи віртуального зосередження (методика ПМФВЗ);
- формування агентством і передання роботодавцю фінального списку («short list») спеціалістів, серед яких відповідними уповноваженими менеджерами компанії — замовника персоналу має бути проведений фінальний відбір претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу.

Детальний аналіз змісту наведених вище чотирьох частин основної компоненти B2 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу реалізації завдання F з безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу (див. пп. 3.1.2), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного аналізу основної частини B2 етапу B.

Наступна за B2 заключна компонента B3 комунікацій між роботодавцем та агентством під час відбору роботодавцем рекомендованих агентством кандидатів для подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу здебільшого містить такі дві основні частини:

- проведення роботодавцем фінального відбору претендентів із фінального списку («short list»), рекомендованих на роботу в компанії — замовнику персоналу, за опосередкованої участі рекрутерів агентства у проведенні зазначеного фінального відбору (у разі визначеної сторонами необхідності такої опосередкованої участі);
- оформлення нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця в погоджені сторонами терміни на визначені поса-

ди у визначені підрозділи в повній відповідності з попередньо погодженими сторонами умовами та згідно з вимогами чинного законодавства відповідної країни за опосередкованої участі рекрутерів агентства у здійсненні зазначеного оформлення (у разі визначеної сторонами необхідності такої опосередкованої участі).

Детальний аналіз змісту наведених вище двох частин заключної компоненти В3 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу реалізації завдання F з безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу (див. пп. 3.1.2), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного аналізу заключної частини В3 етапу В.

Наступна після В3 фінальна компонента В4 комунікацій між роботодавцем та агентством, яка триває під час визначення роботодавцем успішності або неуспішності проходження рекрутованими агентством спеціалістами визначеного випробувального терміну та документарного оформлення між сторонами результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу здебільшого містить такі шість основних частин:

- оцінювання роботодавцем загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників за опосередкованого залучення рекрутерів агентства у здійсненні зазначеного оцінювання (у разі визначеної сторонами необхідності такого опосередкованого залучення);
- винесення роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії — замовнику персоналу за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів за опосередкованої участі рекрутерів агентства у винесенні зазначеного рішення (у разі визначеної сторонами необхідності такої опосередкованої участі) — при цьому або агентство та роботодавець фіксують факт успішного виконання завдання з пошуку та підбору необхідних рекрутованих співробітників (у разі рішення роботодавця та рекрутованого фахівця щодо продовження роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця після закінчення встановлених для них випробувальних термінів), або агентство та роботодавець приймають рішення про проведення повторного рекрутингу чи приймають рішення про скасування/відмову в проведенні повторного пошуку та підбору нових співробітників компанії на заміну звільненим рекрутованим фахівцям (у разі рішення роботодавця та/або рекрутованих спеціалістів про звільнення фахівців із компанії — замовника персоналу під час проходження ними встановлених випробувальних термінів);
- документарне оформлення роботодавцем та агентством результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу, у тому числі підписання сторонами відповідних актів прийняття-передачі

наданих рекрутингових послуг, підготовку відповідних рахунків на оплату зазначених послуг тощо;

- безпосереднє проведення роботодавцем під час контролю агентства у відповідні терміни відповідних фінансових розрахунків результатів надання послуг із рекрутингу персоналу;
- прийняття рішення про проведення або про відмову в проведенні безоплатного пошуку та добору нових співробітників компанії на заміну звільненим із компанії роботодавця рекрутованим фахівцям;
- прийняття рішення про повернення або про відмову в поверненні рекрутинговим агентством компанії роботодавця в повному чи частковому розмірі раніше отриманої передоплати та/або оплати за фактом виходу на роботу в компанію роботодавця рекрутованих виконавцем фахівців.

Детальний аналіз змісту наведених вище шести частин компоненти B4 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу реалізації завдання F з безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу та завдання G з організації документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу (див. пп. 3.1.2), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного аналізу фінальної частини B4 етапу B.

Розглядом груп вимог B1, B2, B3 та B4 закінчується розгляд етапу B комунікації між рекрутинговим агентством і роботодавцем під час комунікацій із безпосереднього надання рекрутинговим агентством і прийняття компанією — замовником персоналу відповідних послуг із рекрутингу фахівців, а відповідно завершується стислий аналіз порядку та змістовного наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та компанією — замовником персоналу. Далі перейдемо до розгляду порядку та змістовного наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та розшукуваними фахівцями.

3.1.3.2. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів

Здебільшого взаємодію між рекрутинговим агентством і розшукуваними спеціалістами слід розглядати окремо на кожному з трьох основних етапів їхніх взаємних комунікацій. Як правило, до таких трьох основних етапів слід відносити:

A. Етап A комунікацій під час безпосереднього проведення рекрутинговим агентством пошуку та відбору потрібних для компанії — замовника персоналу спеціалістів.

B. Етап B комунікацій під час безпосереднього проведення робо-

тодавцем відбору рекомендованих агентством спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

С. Етап С комунікацій під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Далі стисло розглянемо порядок і змістовне наповнення взаємодії між рекрутинговим агентством і відповідними спеціалістами (розшукуваними, рекомендованими та рекрутованими) на кожному з визначених етапів **А**, **В** і **С**.

Під час реалізації етапу А комунікації між рекрутинговим агентством і розшукуваними фахівцями переважно варто поділяти в часі на дві основні компоненти: первинну (пошукову) компоненту А1 комунікацій під час реалізації рекрутерами відповідних процедур пошуку потрібного персоналу, а також вторинну (відбіркову) компоненту А2 комунікацій під час реалізації технологій відбору рекрутерами необхідних працівників. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент А1 і А2.

Рекрутингова компанія, що уклала з роботодавцями відповідні договірні відносини з надання рекрутингових послуг, має розпочати безпосередню реалізацію процедур пошуку потрібного персоналу, а відповідно вступити в первинні А1 комунікації з розшукуваними спеціалістами. Як правило, зазначені пошукові А1 комунікації містять такі дві основні частини:

- доведення рекрутерами до розшукуваних спеціалістів первинних письмових, усних та/або інших видів звернень (згідно з призначеними методиками або сукупностями методик пошуку персоналу) про рекрутинг компанією-замовником необхідної кількості $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ працівників;
- отримання рекрутерами уточнених професійно-персональних даних від розшукуваних фахівців, які як потенційно зацікавлені, так і ті, що не викажуть відповідної зацікавленості в отриманні роботи відповідно до доведених до них рекрутерами звернень стосовно пошуку роботодавцем $\mathbf{K}_{\mathbf{recruit}}^{\mathbf{QW}}$ нових співробітників.

Детальний аналіз змісту наведених вище двох частин компоненти А1 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу технологічних сутностей складових А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу та А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів, первинної фази А рекрутингу працівників (див. відповідно пп. 2.1.15 та пп. 2.1.16), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного розгляду первин-

ної частини А1 етапу А.

Наступна за А1 вторинна компонента А2 комунікацій між рекрутинговим агентством і розшукуваними фахівцями протягом безпосередньої реалізації технологій відбору необхідних працівників здебільшого містить такі п'ять основних частин:

- доведення рекрутерами до розшукуваних спеціалістів під час безпосередніх співбесід із ними повної й точної інформації про компанію — замовника персоналу, про вакантну посаду (у тому числі про обов'язки та умови, що притаманні пропонованій вакансії) та про саму рекрутингову компанію;
- отримання рекрутерами від розшукуваних фахівців під час безпосередніх співбесід із ними повної й точної інформації про професійно-персональні відомості претендентів;
- залучення рекрутерами відповідних претендентів на проходження (у разі вимоги роботодавця) певних професійних, психологічних та інших тестувань силами відповідних внутрішніх або зовнішніх спеціалістів та/або агенцій, що спеціалізуються на проведенні зазначених тестувань, та отримання рекрутерами результатів проведених тестувань професійно-персональних характеристик кандидатів;
- залучення рекрутерами відповідних претендентів на визначення (у разі вимоги роботодавця) переліку осіб, рекомендації яких слід уважати найбільш вагомими (значущими) під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів, та отримання рекрутерами від визначених осіб-рекомендодавців певних професійно-персональних рекомендацій на відповідних кандидатів;
- доведення рекрутерами (за умови прийняття такого рішення рекрутинговою компанією) до відповідних претендентів інформації про включення або невключення відповідних спеціалістів до фінального списку («short list» — скороченого списку) кандидатів для їхнього подальшого обґрунтованого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору ними нових співробітників.

Детальний аналіз змісту наведених вище п'яти частин компоненти А2 комунікації був проведений раніше, зокрема, під час аналізу технологічної сутності складової В3 вторинного відбору претендентів на роботу в компанію роботодавця вторинної фази В рекрутингу спеціалістів (див. пп. 2.2.3), тому не потребує додаткового розгляду під час поточного розгляду вторинної частини А2 етапу А.

Розглядом компонент А1 та А2 закінчується розгляд етапу А комунікацій між рекрутинговою компанією та розшукуваними фахівцями під час безпосереднього проведення агентством пошуку та відбору потрібних для компанії — замовника персоналу спеціалістів.

Далі перейдемо до розгляду етапу В комунікацій, що відбуваються між рекрутинговою компанією та розшукуваними спеціалістами під час безпосереднього проведення роботодавцем відбору рекомендованих агентством претендентів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Під час реалізації етапу В комунікації між рекрутинговим агентством і розшукуваними фахівцями переважно варто поділяти в часі на дві основні компоненти: первинну (підготовчу) компоненту В1 комунікацій під час організації рекрутерами проведення роботодавцями співбесід із відповідними кандидатами, а також вторинну (відбіркову) компоненту В2 комунікацій під час прийняття роботодавцем рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів та досягнення сторонами прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент В1 і В2.

Після остаточного формування компанією — замовником персоналу уточненого фінального списку претендентів, які визначені представниками роботодавця для проведення з ними подальших співбесід, відносини між рекрутинговим агентством і відповідними фахівцями вступають у підготовчу компоненту В1 комунікацій. Як правило, зазначені підготовчі В1 комунікації містять такі три основні частини:

- погодження рекрутерами з відповідними відібраними для проведення інтерв'ю претендентами запропонованих форматів (фактичний формат «face to face» або дистанційний), загальної структури, графіка (дат, часів, тривалості), місць та документарного забезпечення проведення співбесід відповідних представників роботодавця з кандидатами;
- здійснення рекрутерами необхідної *підготовки** відповідних претендентів до проведення з ними співбесід представниками компанії — замовника персоналу, що, як правило, має передбачати:
  - доведення рекрутерами рекомендацій до кандидатів (як до здобувачів вакантних посад роботодавців) стосовно їхньої власної підготовки до інтерв'ю, включаючи, зокрема, їхнє самостійне ознайомлення з доступною інформацією про компанію роботодавця (у тому числі про загальні тенденції на профільному сегменті ринку роботодавця, про продукцію роботодавця, його досягнення, місце на ринку, структуру компанії роботодавця тощо), підготовку власного зовнішнього вигляду (який переважно має відповідати прийнятому в компанії роботодавця корпоративному стилю — здебільшого діловий стиль одягу та охайний вигляд є безпомилковим вибором) тощо;
  - доведення та перевірка рекрутерами наявності в кандида-

тів точних (бажано в письмовому вигляді) відомостей: про контактний телефон, прізвище та ім'я рекрутера агентства; точні назву, адресу та контактні телефони компанії роботодавця; точну адресу місця проведення співбесіди (якщо ця адреса відрізняється від адреси компанії — замовника персоналу; точну назву посади, прізвище та ім'я представників роботодавця, які будуть проводити співбесіди з відповідними претендентами тощо;

- доведення рекрутерами до кандидатів умов обов'язкової наявності на співбесіді з представниками роботодавця необхідних документів та матеріалів, зокрема: офіційного документа, що підтверджує особистість претендента (водійські права, паспорт тощо); презентаційні матеріали (професійне портфоліо), які кандидат планує представити роботодавцю під час проведення з ним співбесіди; рекомендаційні листи на претендента тощо;
- доведення рекрутерами до кандидатів рекомендацій стосовно ретельного продумування та підготовки ними (бажано в письмовому вигляді) переліку, як правило, не більше 2–3 запитань, які претендент планує поставити уповноваженому представнику роботодавця під час проведення співбесіди з ним;
- доведення рекрутерами до кандидатів рекомендацій стосовно ретельного продумування та попередньої підготовки ними відповідей на можливі під час проведення співбесіди запитання з боку уповноважених осіб роботодавця, до яких переважно слід віднести можливі запитання стосовно: конкретних значень і термінів професійних досягнень, які компанія-роботодавець може очікувати від претендентів; причин попередніх змін місць робіт (претендентам важливо дуже глибоко продумати аргументацію цих змін, адже компанія буде оцінювати не стільки причини попередніх змін місць праці кандидатів, скільки прогнозовані причини їхнього ймовірного звільнення з компанії роботодавця); власних професійних недоліків претендентів; прізвищ і контактних відомостей, які могли б авторитетно рекомендувати кандидатів — їхніх колишніх або теперішніх (якщо це можливо) керівників або відповідних представників авторитетних клієнтів; стосовно очікуваного претендентами рівня грошової винагороди в компанії роботодавця тощо;
- доведення рекрутерами до кандидатів певних організаційних та методологічних рекомендацій щодо їхнього прибуття та поводження на співбесіді з роботодавцями, а саме: щодо своєчасності прибуття кандидатів (без найменших спізнень, але й без набагато раннього прибуття) на співбесіду з роботодавцем з обов'язковим попередженням роботодавця про виникнення причини спізнення — кандидату не припустимо не повідомити роботодавця про можливе запізнення на співбесіду; щодо готовності претендентів до різних

видів інтерв'ю, у тому числі до стрес-інтерв'ю (кандидат має бути готовим до випробувань під час проведення співбесіди з роботодавцем); щодо обов'язковості дотримання претендентом якнайменше трьох основних поведінкових правил проведення співбесіди з представниками роботодавця, порушення хоча б одного з яких робить безпосереднє інтерв'ю безглуздим — правило (1) максимальної професійної відкритості (претендент відкритий — роботодавець відвертий із кандидатом), правило (2) максимальної впевненості кандидата в собі у його спиранні на власні конкретні перемоги й досягнення (кандидат, упевнений у власних силах, буде викликати впевненість до нього роботодавця, але за умови, коли впевненість кандидата не переходить чутливої межі неприпустимої самовпевненості) і правило (3) лояльності претендента до компанії роботодавця (до лояльного кандидата роботодавець взаємно буде ставитися лояльно, але за умови, коли лояльність кандидата не переходить чутливої межі неприпустимої нав'язливості та хтивості);

- доведення рекрутерами до претендентів інших загальних рекомендацій щодо дотримання бажаних поведінкових норм під час проведення зустрічі з ними представників роботодавця, у тому числі нагадування: не забути відрекомендуватися; бути самими собою (не грати вигадану особу), бути привітними та доброзичливими; мати «блиск» в очах; бути конкретними й не бути розпливчатими у відповідях, особливо у відповідях про власні професійні досягнення (не боятися говорити про власні професійні перемоги — головне чітко знати ці перемоги); не відповідати запитаннями на запитання; у жодному разі ні про кого не говорити погано [особливо не припускати негативні висловлювання про компанії (співробітників компаній), у яких (з якими) працювали або працюєте в поточний час; не боятися брати на себе відповідальність (професіонал — це фахівець, який глибоко знає предмет своєї професії та готовий відповідати за результати своєї праці) — власна професійна відповідальність за результати роботи є головною перевагою претендентів на співбесіді]; не видавати професійні результати інших за власні професійні досягнення (не вихвалятися професійними досягненнями, які не залежали від претендентів); ніколи під час співбесіди не ініціювати розгляд питання про можливу заробітну плату, яка може бути запропонована претендентам компанією-роботодавцем — обговорення питання щодо рівня грошової винагороди має бути ініційоване виключно представником компанії; не оголошувати завищені рівні очікуваної заробітної плати — співбесіда не торги (якщо кандидат претендує на отримання грошової винагороди в компанії роботодавця на рівні одного мільйона доларів, то не потрібно просити два мільйони доларів — допустимий люфт оголошуваних очікувань від очікувано-

го рівня, як правило, не має перевищувати 15 %) тощо;

** Важливо підкреслити, що вищезазначена підготовка рекрутерами відповідних кандидатів має повністю виключити штучне «натаскування» кандидата до співбесіди з представниками роботодавця — така підготовка не має спонукати кандидата до його удаваної поведінки під час співбесіди з представниками роботодавця, яка викривляє реальні професійні й особистісні риси претендентів та може призвести до введення роботодавця в оману щодо реальних професійно-персональних характеристик здобувачів вакантних посад компанії — замовника персоналу. У певних випадках рекрутер може запропонувати претендентам, які пройшли відповідну підготовку до співбесід з уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу, перевірити ступінь власної готовності до співбесіди, самостійно відповідаючи на певні контрольні запитання, згідно з отриманою під час зазначеної підготовки сукупністю знань. Вказані контрольні запитання, як правило, готуються рекрутером у вигляді пам'ятки, яка передається для самостійного відпрацювання відповідним кандидатам, що направляються на співбесіду до компанії роботодавця. Здебільшого такі пам'ятки мають бути універсальними для використання будь-якими претендентами на будь-які посади в будь-яких компаніях роботодавців. Зрозуміло, що кожне рекрутингове агентство на свій власний розсуд визначає структуру та зміст таких пам'яток. Один із можливих варіантів зазначеної пам'ятки для кандидатів може бути представлений у вигляді наведеного нижче макету 7.*

- отримання рекрутерами від претендентів інформації про зміст та основні результати проведених із ними співбесід уповноваженими представниками компанії — замовника персоналу та на підставі отриманої інформації формування рекрутером відповідних пропозицій для кандидатів про їхні подальші доцільні кроки у взаємодії з представниками роботодавця.

Аналіз змісту наведених вище трьох частин компоненти В1 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також був проведений раніше, зокрема, під час аналізу організації проведення співбесід із претендентами та під час безпосереднього проведення інтерв'ю з кандидатами (див. пп. 2.2.4 — відповідно кроки В4.2 та В4.3 складової В4 вторинної фази В рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти В1 етапу В.

Наступна за В1 відбіркова компонента В2 комунікацій між рекрутинговим агентством і розшукуваними фахівцями протягом прийняття роботодавцем рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів та досягнення сторонами прийнятної сукупності

умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу здебільшого містить такі три основні частини:

- отримання (уточнення) рекрутерами від претендентів додаткової професійно-персональної інформації в разі запиту відповідних представників роботодавця на отримання (уточнення) таких додаткових відомостей про кандидатів через рекрутерів;

Макет 7

Макет пам'ятки кандидату для самостійної перевірки якості власної підготовки до співбесіди в компанії роботодавця

Ви готові до співбесіди в компанії, якщо відповісте на такі запитання:

- *Яка точна назва компанії роботодавця?*
- *Яка повна назва вакансії? Які вимоги до фахівця на запропонованій вакансії?*
- *Який досвід, необхідний для даної вакантної позиції, у вас є?*
- *Чи готові ви розповісти про себе, свої професійні досягнення (3–5 хвилин)?*
- *Які причини ваших звільнень із попередніх місць ваших робіт?*
- *Чим вам цікава пропонована вакантна позиції?*

- *Чи ознайомилися ви із сайтом компанії роботодавця? Що ви знаєте про цю компанію? Яку продукцію просуває компанія на ринку? Яке положення компанії на ринку? Хто основні конкуренти компанії? Яка частка ринку належить компанії? Які перспективи розвитку компанії роботодавця на ринку?*
- *Що вам відомо про корпоративну культуру даної компанії?*
- *Які перспективи професійного, особистісного розвитку ви бачите для себе в цій компанії?*
- *Чому ви хотіли б працювати в цій компанії?*
- *Чи згодні ви, що професіонал ніколи не відзивається погано про своїх колег і керівництво?*
- *Чи готові ви до того, що в кінці інтерв'ю вам нададуть можливість поставити 2–3 запитання?*
- *Чи готові ви надати на інтерв'ю необхідні рекомендації, презентаційні матеріали?*
- *Чи знаєте ви адресу місця проведення співбесіди, контактний телефон та ім'я представника компанії роботодавця, з яким буде інтерв'ю?*
- *Чи пам'ятаєте ви назву рекрутингового агентства та ім'я й контактні дані рекрутера, які рекомендували вас на співбесіду в компанію роботодавця?*
- *Чи знаєте ви, який зовнішній вигляд необхідний під час ділової зустрічі?*
- *Чи точно ви пам'ятаєте дату й час, на який призначено інтерв'ю в компанії?*

Бажаємо вам успіху! Ця вакансія буде вашою, якщо вона дійсно для вас.

- безпосереднє погодження рекрутерами з відповідними претендентами розроблених роботодавцями пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу в разі звернення відповідних представників роботодавця на таке погодження зазначених пропозицій для кандидатів через рекрутерів або консультування відповідних претендентів (за обов'язковим бажанням цих претендентів) щодо отриманих ними пропозицій стосовно їхньої праці в компанії роботодавця в разі отримання кандидатами зазначених пропозицій напряму від уповноважених представників компанії — замовника персоналу;
- доведення рекрутерами відповідних підсумкових результатів відбору спеціалістів на відповідні вакантні посади роботодавця до всіх інтерв'юйованих кандидатів у певній часовій послідовності, а саме:
  - по-перше, усім кандидатам, з якими були погоджені пропозиції щодо роботи, — про остаточне рішення роботодавця про їхнє прийняття на роботу як нові співробітники компанії роботодавця згідно з погодженими з ними «job offers» (пропозицій щодо роботи);
  - по-друге, усім іншим претендентам — про рішення щодо відмови в їхньому прийнятті на роботу в компанію — замовника персоналу.

Аналіз змісту наведених вище трьох частин компоненти B2 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час прийняття рішення відповідальними представниками роботодавця стосовно остаточного відбору потрібних фахівців, під час досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу та під час проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу (див. пп. 2.2.4 — відповідно кроки B4.4, B4.5 та B4.6 складової B4 вторинної фази B рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду відбіркової компоненти B2 етапу B.

Розглядом компонент B1 та B2 закінчується розгляд етапу B комунікацій між рекрутинговою компанією та розшукуваними фахівцями під час безпосереднього проведення роботодавцем відбору рекомендованих агентством спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Далі перейдемо до розгляду етапу C комунікацій, що відбуваються між рекрутинговою компанією та розшукуваними спеціалістами під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Під час реалізації етапу С комунікації між рекрутинговим агентством і рекрутованими фахівцями переважно варто поділяти в часі на три основні компоненти: первинну (оформлювальну) компоненту С1 комунікацій під час оформлення рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця, вторинну (адаптаційно-оціночну) компоненту С2 комунікацій під час фахового навчання нових робітників, їхньої адаптації професійній роботі в компанії — замовнику персоналу та оцінки їхніх результатів професійної діяльності, а також заключну компоненту С3 комунікацій під час прийняття рішення щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії роботодавця. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент С1, С2 і С3.

Початком відстеження рекрутерами незмінності (або зміни) планів відібраних спеціалістів стосовно їхнього своєчасного (ними погодженого) терміну виходу для роботи в компанію — замовника персоналу відносини між рекрутинговим агентством і рекрутованими фахівцями вступають в оформлювальну компоненту С1 комунікацій. Як правило, зазначені оформлювальні С1 комунікації містять такі три основні частини:

- підтримання рекрутерами з відповідними спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить мати чітке уявлення про дотримання (або недотримання) цими фахівцями термінів виходу на роботу в компанію — замовника персоналу, так само як про дотримання (або недотримання) ними самого наміру їхнього виходу на роботу до компанії роботодавця;
- участь відповідних рекрутерів (у разі вимоги роботодавця) у перевірці наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам під час оформлення рекрутованих фахівців на відповідну роботу в компанію роботодавця;
- участь відповідних рекрутерів (на вимогу роботодавця або на прохання рекрутованих спеціалістів) у підготовці, погодженні та підписанні сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу у сукупній відповідності діючому національному законодавству країни здійснення діяльності компанії роботодавця, внутрішнім політикам і процедурам підприємства — замовника персоналу щодо порядку всієї сукупності взаємовідносин між роботодавцем і найманим персоналом, а також змісту домовленостей між роботодавцем і новими співробітниками, що були досягнуті раніше під час відбору спеціалістів під час погодження сторонами відповідних пропозицій щодо роботи («job offer»).

Аналіз змісту наведених вище трьох частин компоненти С1 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу теж був проведений раніше, зокрема, під час отримання підтвердження стосовно виходу відібраних спеціалістів на роботу в компанію роботодавця в погоджені терміни, під час перевірки наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам та під час підготовки, погодження та підписання сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію (див. пп. 2.3.1 — відповідно кроки С1.1, С1.2 та С1.3 складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти С1 етапу С.

Наступна за С1 адаптаційно-оціночна компонента С2 комунікацій між рекрутинговим агентством і рекрутованими фахівцями протягом фахового навчання нових робітників, їхньої адаптації до професійної роботи в компанії — замовнику персоналу та оцінки їхніх результатів професійної діяльності переважно містить такі три основні частини:

- підтримання рекрутерами з відповідними рекрутованими спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить рекрутерам мати чітке уявлення про технологію та результати навчання роботодавцем нових співробітників — такого роду комунікації повинні мати на меті підвищення в подальшому результативності відповідних рекрутерів у пошуку та підбору ними для роботодавця нових кандидатів і мають відбуватися, як правило, за умови погодження таких комунікацій уповноваженими представниками роботодавця;
- підтримання рекрутерами з відповідними рекрутованими спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить рекрутерам мати чітке уявлення про технологію та результати оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників — такого роду комунікації також повинні мати на меті підвищення в подальшому результативності відповідних рекрутерів у пошуку та підбору ними для роботодавця нових претендентів і переважно мають відбуватися за умови погодження таких комунікацій уповноваженими представниками роботодавця;
- надання рекрутерами певних консультацій відповідним раніше рекрутованим спеціалістам, які були звільнені з компанії роботодавця (чи то за рішенням роботодавця, чи то за рішенням рекрутованих фахівців) на будь-якому етапі проходження ними фахового навчання, їхньої адаптації до професійної роботи в компанії — замовнику персоналу та оцінки їхніх результатів професійної діяльності — такого роду консультації повинні мати на меті рекоменда-

ційну допомогу звільненим спеціалістам в їхньому подальшому ефективному працевлаштуванні.

Аналіз змісту наведених вище трьох частин компоненти С2 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час реалізації програми професійного навчання нових робітників компанії роботодавця, під час оцінки результатів реалізації програми професійного навчання нових співробітників компанії та під час безпосереднього оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників (див. пп. 2.3.2 та 2.3.3 — відповідно кроки С2.2 та С2.3 складової С2 та крок С3.2 складової С3 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти С2 етапу С.

Наступна за С2 заключна компонента С3 комунікацій між рекрутинговим агентством і рекрутованими фахівцями під час прийняття рішення щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів переважно містить такі дві основні частини:

- надання рекрутерами певних консультацій відповідним рекрутованим спеціалістам під час прийняття ними рішення щодо їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів — такого роду консультації повинні мати на меті рекомендаційну допомогу спеціалістам у правильності прийняття ними зазначеного рішення;
- надання рекрутерами певних консультацій відповідним раніше рекрутованим спеціалістам, які були звільнені з компанії роботодавця (чи то за рішенням роботодавця, чи то за рішенням рекрутованих фахівців) за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів — такого роду консультації повинні мати на меті рекомендаційну допомогу звільненим спеціалістам у їхньому подальшому ефективному працевлаштуванні.

Аналіз змісту наведених вище двох частин компоненти С3 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час безпосереднього винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовника персоналу (див. пп. 2.3.4 — крок С4.2 складової С4 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти С3 етапу С.

Розглядом груп вимог С1, С2 та С3 закінчується розгляд етапу С комунікацій під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну

їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу, а відповідно завершується стислий аналіз порядку та змістовного наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією та розшукуваними фахівцями. Далі перейдемо до розгляду порядку та змістовного наповнення взаємодії між компанією роботодавця та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів.

3.1.3.3. Порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів

Здебільшого взаємодію між компанією роботодавця та розшукуваними спеціалістами слід розглядати окремо на кожному з двох основних етапів їхніх взаємних комунікацій. Як правило, до таких двох основних етапів слід відносити:

A. Етап A комунікацій під час безпосереднього проведення роботодавцем відбору рекомендованих агентством спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу.

B. Етап B комунікацій під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу.

Далі стисло розглянемо порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією — замовником персоналу та відповідними спеціалістами (рекомендованими та рекрутованими) на кожному з визначених етапів **A** і **B**.

Під час реалізації етапу A комунікації між компанією роботодавця та розшукуваними фахівцями переважно варто поділяти в часі на дві основні компоненти: первинну (ознайомчу) компоненту A1 комунікацій під час організації та безпосереднього проведення роботодавцями співбесід із відповідними кандидатами, а також вторинну (відбіркову) компоненту A2 комунікацій під час прийняття роботодавцем рішення щодо остаточного відбору потрібних спеціалістів та досягнення сторонами прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент A1 і A2.

Після остаточного формування компанією — замовником персоналу уточненого фінального списку претендентів, які визначені представниками роботодавця для проведення з ними подальших співбесід, відносини між компанією роботодавця та відповідними фахівцями вступають у первинну компоненту A1 комунікацій. Як

правило, зазначені підготовчі А1 комунікації містять такі дві основні частини:

- погодження уповноваженими представниками роботодавця напряму (або через рекрутерів) із відповідними відібраними для проведення інтерв'ю претендентами запропонованих форматів (фактичний формат «face to face» або дистанційний), загальної структури, графіка (дат, часу, тривалості), місць та документарного забезпечення проведення співбесід відповідних представників роботодавця з кандидатами;

- безпосереднє проведення уповноваженими представниками роботодавця з відповідними відібраними кандидатами співбесіди або за потреби серії співбесід, метою яких мають бути отримання представниками роботодавця від претендентів напряму (а в разі потреби додатково через рекрутерів) повної професійно-персональної інформації про них, так само як і отримання відібраними кандидатами напряму від роботодавця повної інформації про компанію — замовника персоналу.

Аналіз змісту наведених вище двох частин компоненти А1 комунікації в їхній зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу був проведений раніше, зокрема, під час аналізу організації проведення співбесід із претендентами та під час безпосереднього проведення інтерв'ю з кандидатами (див. пп. 2.2.4 — відповідно кроки В4.2 та В4.3 складової В4 вторинної фази В рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти А1 етапу А.

Наступна за А1 відбіркова компонента А2 комунікацій між компанією — замовником персоналу та розшукуваними фахівцями протягом досягнення сторонами прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію роботодавця переважно містить таку основну частину:

- безпосереднє погодження представниками роботодавця напряму (або через рекрутерів) із відповідними претендентами розроблених роботодавцями пропозицій («job offers») щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу, включаючи в тому числі: назву запропонованої претендентам посади; перелік їхніх відповідних завдань та обов'язків; опис матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних умов; форму договірних відносин між кандидатом і компанією роботодавця, дату й місце початку роботи відібраних претендентів тощо.

Аналіз змісту наведеної вище частини компоненти А2 комунікації в її зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час досягнення прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в

компанію — замовника персоналу (див. пп. 2.2.4 — крок В4.5 складової В4 вторинної фази В рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду відбіркової компоненти А2 етапу А.

Розглядом компонент А1 та А2 закінчується розгляд етапу А комунікацій між компанією та розшукуваними фахівцями під час безпосереднього проведення роботодавцем відбору рекомендованих агентством спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу. Далі перейдемо до розгляду етапу В комунікацій, що відбуваються між компанією — замовником персоналу та розшукуваними спеціалістами під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії роботодавця.

Під час реалізації етапу В комунікації між компанією роботодавця та розшукуваними фахівцями здебільшого варто поділяти в часі на три основні компоненти: первинну (оформлювальну) компоненту В1 комунікацій під час оформлення рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця, вторинну (адаптаційно-оціночну) компоненту В2 комунікацій під час фахового навчання нових робітників, їхньої адаптації професійній роботі в компанії — замовнику персоналу та оцінки результатів їхньої професійної діяльності, а також заключну компоненту В3 комунікацій під час прийняття рішення щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії роботодавця. Далі структурно досить стисло розглянемо особливості порядку та змістовного наповнення кожної з виділених компонент В1, В2 і В3.

Початком відстеження відповідними представниками роботодавця [напряму (вкрай рідко) або через відповідальних рекрутерів (майже завжди)] незмінності (або зміни) планів відібраних спеціалістів стосовно їхнього своєчасного (ними погодженого) терміну виходу для роботи в компанію — замовника персоналу відносини між компанією роботодавця та рекрутованими фахівцями вступають в оформлювальну компоненту В1 комунікацій. Як правило, зазначені оформлювальні В1 комунікації містять такі п'ять основних частин:

- підтримання відповідними представниками роботодавця (через відповідальних рекрутерів або напряму) із відповідними рекрутованими спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить мати чітке уявлення про дотримання (або недотримання) цими фахівцями термінів виходу на роботу в компанію — замовника персоналу, так само як про дотримання (або недотримання) ними самого наміру їхнього виходу на роботу до компанії роботодавця;
- надання рекрутованими спеціалістами та перевірка відповідними представниками роботодавця всіх потрібних особистих доку-

ментів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам під час оформлення рекрутованих фахівців на відповідну роботу в компанію роботодавця;

- взаємна участь відповідальних представників роботодавця та нових рекрутованих спеціалістів у підготовці, погодженні та підписанні сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу в сукупній відповідності діючому національному законодавству країни здійснення діяльності компанії роботодавця, внутрішнім політикам і процедурам підприємства — замовника персоналу щодо порядку всієї сукупності взаємовідносин між роботодавцем і найманим персоналом, а також змісту домовленостей між роботодавцем і новими співробітниками, що були досягнуті раніше під час відбору спеціалістів під час погодження сторонами відповідних пропозицій щодо роботи («job offer»);
- ознайомлення відповідальними представниками роботодавця нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність;
- ознайомлення представниками роботодавця нових співробітників з їхніми робочими місцями та відрекомендування нових співробітників колективу компанії.

Аналіз змісту наведених вище п'яти частин компоненти В1 комунікації в її зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу був проведений раніше, зокрема: під час отримання підтвердження стосовно виходу відібраних спеціалістів на роботу в компанію роботодавця в погоджені терміни; під час перевірки наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам, під час підготовки, погодження та підписання сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію; під час ознайомлення нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність, та під час ознайомлення нових співробітників із їхніми робочими місцями та відрекомендування нових співробітників колективу компанії (див. пп. 2.3.1 — відповідно кроки С1.1, С1.2, С1.3, С1.4 та С1.5 складової С1 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти В1 етапу В.

Наступна за В1 адаптаційно-оціночна компонента В2 комунікацій між компанією роботодавця та розшукуваними фахівцями протягом фахового навчання нових робітників, їхньої адаптації до професійної роботи в компанії — замовнику персоналу та оцінки їхніх результатів професійної діяльності здебільшого містить такі чотири

основні частини:

- розроблення та реалізація відповідними представниками роботодавця програм професійного навчання нових рекрутованих робітників компанії — замовника персоналу згідно з внутрішніми цільовими установками роботодавця щодо найскорішого й одночасно найбільш якісного виведення нових робітників на потрібний професійний рівень їхньої праці в компанії відповідно до визначених для них фахів і посад;
- оцінка відповідними представниками роботодавця результатів професійного навчання нових співробітників компанії — замовника персоналу з метою безпомилкового визначення відповідності (або невідповідності) оціненого рівня отриманих новими робітниками професійних знань мінімально необхідному рівню, потрібному для подальшої результативної роботи в компанії роботодавця — зрозуміло, що в разі визначення невідповідності рівня оцінених знань нового працівника їхньому мінімально необхідному рівню роботодавець може залишати за собою право на дострокове звільнення такого спеціаліста як неперспективного, що не має достатнього рівня потрібних фахових знань;
- безпосередня реалізація новими співробітниками професійної діяльності в компанії роботодавця відповідно до призначених їм посад та визначених для них фахових цілей, завдань та обов'язків;
- безпосереднє оцінювання відповідними представниками роботодавця загальних результатів професійної діяльності нових співробітників згідно з розробленими роботодавцем системами оцінювання їхньої фахової ефективності.

Аналіз змісту наведених вище чотирьох частин компоненти В2 комунікації в її зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час розроблення, реалізації та оцінки результатів реалізації програм професійного навчання нових робітників компанії роботодавця, а також під час розроблення системи оцінювання та безпосереднього оцінювання загальних результатів професійної діяльності нових співробітників (див. пп. 2.3.2 та 2.3.3 — відповідно кроки С2.1, С2.2 та С2.3 складової С2, а також кроки С3.1 та С3.2 складової С3 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти В2 етапу В.

Наступна за В2 заключна компонента В3 комунікацій між компанією роботодавця та рекрутованими фахівцями під час прийняття рішення щодо подальшої роботи нових співробітників у компанії роботодавця здебільшого містить такі три основні частини:

- розроблення уповноваженими представниками роботодавця

об'єктивної та особистої системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів в компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, а також безпосереднє прийняття та доведення зазначеного рішення до рекрутованих спеціалістів;

- прийняття рекрутованими фахівцями рішення щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, а також безпосереднє доведення зазначеного рішення до уповноважених представників компанії роботодавця;

- продовження рекрутованими фахівцями їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу (у разі взаємного рішення роботодавця та рекрутованих спеціалістів на таке продовження) або звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця (у разі рішення однієї зі сторін або одночасно двох сторін — роботодавця та рекрутованих фахівців на таке звільнення) під час проходження ними встановлених випробувальних термінів.

Аналіз змісту наведених вище трьох частин компоненти В3 комунікації в її зв'язці з іншими компонентами технології відбору персоналу також уже був проведений раніше, зокрема, під час розроблення об'єктивної та особистої системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів та під час безпосереднього прийняття зазначеного рішення (див. пп. 2.3.4 — відповідно кроки С4.1 та С4.2 складової С4 заключної фази С рекрутингу персоналу), тому не потребує додаткового детального аналізу під час поточного розгляду підготовчої компоненти В3 етапу В.

Розглядом груп вимог В1, В2 та В3 закінчується розгляд етапу В комунікацій під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу, а відповідно завершується стислий аналіз пп. 3.1.3.3 порядку та змістовного наповнення взаємодії між компанією роботодавця та рекрутованими фахівцями, що, у свою чергу, завершує аналіз пп. 3.1.3 порядку та змістовного наповнення між усіма трьома сторонами процесу рекрутингу — рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів, а також завершує розгляд п. 3.1 стосовно основних організаційних аспектів діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій). Далі досить стисло проаналізуємо окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників

персоналу.

3.2. Окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу

Відразу підкреслимо, що внутрішні рекрутингові підрозділи компаній роботодавців на відміну від зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій) слід розглядати як групу осіб (або одну особу), що не здійснюють власну підприємницьку діяльність [тобто не здійснюють ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність із метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку від виконання робіт та надання послуг із пошуку та підбору (рекрутингу) спеціалістів як виду економічної діяльності (ВЕД) згідно з національними класифікаторами ВЕД], а виконують завдання та обов'язки з пошуку та підбору (рекрутингу) спеціалістів виключно як наймані працівники у складі персоналу компаній роботодавців, що відповідно до визначених національними класифікаторами професій позиціонуються як співробітники окремих видів професійної діяльності, наприклад, співробітники з людських ресурсів та рекрутингу («human resources and recruitment officers») [1], або менеджери з підбору, забезпечення та використання персоналу [2], чи спеціалісти з людських ресурсів та рекрутери персоналу («human resources specialists, personnel recruiters») [3] тощо. Зрозуміло, що перелік загальних функцій внутрішніх рекрутингових підрозділів (рекрутерів), на відміну від переліку функцій зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агентств), у всіх без винятку випадках не включає фінансовий і бухгалтерській облік, юридичне та виробниче забезпечення, маркетингові та організаційні завдання, банківське та комунальне обслуговування, охоронний і страховий захист тощо.

З урахуванням зазначеного одночасно звернемо увагу, що внутрішні рекрутингові підрозділи, як і рекрутингові агентства, своєю діяльністю мають виконувати завдання компаній — замовників персоналу з пошуку та підбору необхідних для цих компаній нових співробітників, що, безумовно, підкреслює майже повну однаковість відповідної мети діяльності внутрішніх та зовнішніх рекрутерів, а також допускає можливість певної (але не абсолютно повної) схожості структур і змістів процедур, що використовуються внутрішніми та зовнішніми рекрутерами під час пошуку та підбору відповідних фахівців. Водночас за зазначеної певного рівня однаковості відповідної професійної мети рекрутингової діяльності, позиціонування внутрішніх рекрутингових підрозділів і рекрутингових агентств в

їхній взаємодії з компанією-роботодавцем, так само як і особливості реалізації ними технологій рекрутингу персоналу, завжди будуть мати принципові відмінності, серед яких у першу чергу слід виділити такі:

- внутрішні рекрутери завжди будуть виконувати доручення уповноважених представників (керівників роботодавця або за їхнім погодженням керівників відповідних внутрішніх підрозділів) виключно власної компанії, структурною частиною якої ці внутрішні рекрутингові підрозділи є, та виключно з пошуку та підбору персоналу відповідно до штатного розпису власної компанії, на відміну від рекрутингових агентств, для яких завжди буде характерним надання послуг із пошуку та підбору дуже широкого кола різного за фахом персоналу дуже широкому колу різного за сегментною спеціалізацією роботодавців;

- внутрішні рекрутингові підрозділи у власній професійній діяльності, не будучи суб'єктами господарювання, на відміну від діяльності рекрутингових агентств, ніколи не здійснюють самостійної (у відриві від компанії роботодавця) підприємницької діяльності, під час виконання доручень із пошуку та підбору персоналу ніколи не орієнтуються на одержання власного прибутку й не мають із компанією роботодавця взаємних комерційно-фінансових зобов'язань, а тому перед внутрішніми рекрутинговими підрозділами компаній-роботодавців ніколи не будуть стояти спеціальні завдання, зокрема із просування рекрутингових послуг силами відповідних менеджерів із продажу, укладання комерційних договорів із компаніями — замовниками персоналу, оформлення результатів надання рекрутингових послуг, тобто ті завдання, які є невід'ємними основними спеціальними завданнями будь-якої рекрутингової компанії.

Далі послідовно стисло розглянемо основні характерні для внутрішніх рекрутингових підрозділів особливості організації їхньої професійної діяльності (а точніше відмінності зазначеної організації в порівнянні з відповідною організацією професійної діяльності рекрутингових агентств), зокрема, в їхніх основних професійних завданнях і структурній організації їхньої побудови, особливостях діяльності та порядку взаємодії всередині внутрішнього рекрутингового підрозділу, а також у порядку та змістовному наповненні взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом, відповідними представниками роботодавця та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів. При цьому основний акцент зазначеного аналізу відмінностей приділимо організації пошуку та підбору персоналу силами саме рекрутингового підрозділу (або групи внутрішніх рекрутерів), зва-

жаючи на те, що проведення рекрутингу спеціалістів силами одного внутрішнього рекрутера переважно слід розглядати як максимальне (по можливості) об'єднання та реалізацію одним внутрішнім рекрутером усіх функцій, що мають сукупно виконуватися відповідними внутрішніми рекрутинговими підрозділами (рекрутинговими групами) компанії — замовника персоналу.

3.2.1. Особливості основних професійних завдань та організаційної структури внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця

Зрозуміло, що організаційна структура побудови будь-якого підрозділу в першу чергу залежить від переліку основних професійних завдань, що потребують досягнення відповідним підрозділом. До таких основних завдань рекрутингового підрозділу компанії роботодавця, як і до розглянутих основних завдань рекрутингового агентства (див. пп. 3.1.1), мають бути віднесені завдання, спрямовані на виконання відповідних технологічних складових пошуку та підбору персоналу, що вже були досить детально розглянуті раніше (див. розділи 1 і 2), а саме:

A. Глибоке розуміння всіх теоретичних основ рекрутингу персоналу.

B. Визначення спеціалізації внутрішнього рекрутингового підрозділу в пошуку та підборі фахівців для відповідних внутрішніх підрозділів компанії роботодавця.

C. Визначення та прийняття до виконання завдань (заявок) на здійснення пошуку та підбору необхідних для відповідних внутрішніх підрозділів компанії роботодавця спеціалістів.

D. Безпосереднє виконання технологій пошуку та підбору персоналу в певній тісній взаємодії з відповідними розшукуваними фахівцями та уповноваженими представниками компанії роботодавця.

E. Організація діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу.

На відміну від рекрутингових агенцій (див. пп. 3.1.1) основні завдання внутрішніх рекрутингових підрозділів зі зрозумілих причин не охоплюють такі основні завдання, як завдання: із просування рекрутингових послуг серед компаній — замовників персоналу; з укладання відповідних договорів із компаніями — замовниками персоналу на надання їм рекрутингових послуг та визначення договірних, вартісних та часових умов надання послуг із рекрутингу персоналу; з організації документарного оформлення результатів успішного надання послуг із рекрутингу персоналу тощо.

Виконання вищезазначених спеціальних завдань (A–E) має бути

розподілене між відповідними співробітниками внутрішніх рекрутингових підрозділів. Структура та наповнення вказаного розподілу, безумовно, завжди буде залишатися суто індивідуальним рішенням для кожного окремого роботодавця та його внутрішнього рекрутингового підрозділу, і буде залежати від багатьох чинників, зокрема від сегментної спеціалізації компанії роботодавця, історії його успішності та тривалості роботи тощо. Як один із можливих варіантів зазначений розподіл спеціальних завдань (A–E) між відповідними співробітниками внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця може бути представлений у загальному вигляді наведеної нижче на рисунку 42 структури.

Як випливає з аналізу наведеної структури, для виконання спеціальних завдань (A–E) внутрішні рекрутингові підрозділи компаній — замовників персоналу мають включати до свого складу чотири основні групи спеціалістів із закріпленим за ними переліком функціональних завдань і функцій:

- *керівництво** внутрішнього рекрутингового підрозділу має обов'язково глибоко розуміти всі теоретичні основи рекрутингу, формувати для подальшого затвердження керівництвом компанії роботодавця пропозиції щодо спеціалізації рекрутингового підрозділу, безпосередньо організовувати діяльність і взаємодію між співробітниками рекрутингового підрозділу, а також, за певних умов, самим безпосередньо брати участь у визначенні та виконанні заявок на пошук і підбір персоналу та самостійно здійснювати безпосередній рекрутинг потрібних фахівців;

** Досить часто, коли посада керівника внутрішнього рекрутингового підрозділу в компанії роботодавця штатно непередбачена й фактичне керівництво рекрутинговим підрозділом повністю покладене безпосередньо на одного з уповноважених менеджерів компанії роботодавця, як правило, на директора з персоналу, менеджера з персоналу тощо.*

- *маркетологи (група маркетологів або один маркетолог)***, які мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу (у першу чергу в частині спеціалізації за видами економічних діяльностей сегментів ринку, за визначеними як спеціалізація фаховими сегментами ринку тощо), брати безпосередню участь у визначенні умов реалізації послуг із рекрутингу, здійснювати за дорученням відповідних рекрутерів певні завдання під час реалізації технологій безпосереднього рекрутингу потрібних фахівців, а також брати участь у взаємодії з іншими співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу;

*** Досить часто, коли жодна посада маркетологів у складі внутрішнього рекрутингового підрозділу в компанії роботодавця штат-*

но не передбачена й відповідні маркетингові завдання з пошуку та підбору персоналу повністю покладаються або безпосередньо на внутрішніх рекрутерів, або (за погодженням уповноваженого керівництва) на маркетологів інших підрозділів компанії роботодавця.

Рис. 42. Структура розподілу спеціальних завдань (A–E) всередині внутрішнього рекрутингового підрозділу роботодавця

- рекрутери (група рекрутерів або один рекрутер), які мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу (особливо — основні поняття та формулювання пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів, основи визначення спеціалізації рекрутингових послуг, основи визначення умов надання послуг із рекрутингу, основні види, способи та методики рекрутингу фахівців, основні критерії результативності й основні часові фази рекрутингу працівників, основні технології пошуку, відбору та прий-

няття фахівців на роботу в компанію — замовника персоналу тощо), безпосередньо брати участь у визначенні та виконанні заявок на пошук і підбір персоналу, самостійно здійснювати безпосередній рекрутинг потрібних фахівців, надавати інформаційну підтримку керівництву рекрутингового підрозділу щодо визначення його спеціалізації, брати участь у взаємодії зі співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу тощо;

- *дослідники (група дослідників або один дослідник)***,* які мають обов'язково глибоко розуміти головні теоретичні основи рекрутингу, подібні до тих, що описані для підрозділу ресьорчерів рекрутингового агентства (див. пп. 3.1.1), та безпосередньо формувати списки розшукуваних кандидатів (відповідно до раніше розглянутих вимог — див. пп. 2.1.5), до яких рекрутери планують безпосередньо звертатися з інформацією про пошук компанією — замовником персоналу нових співробітників, а також брати участь у взаємодії з відповідними співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу.

**** Досить часто, коли жодна посада дослідників у складі внутрішнього рекрутингового підрозділу в компанії роботодавця штатно не передбачена та в разі потреби відповідні дослідницькі завдання з пошуку та підбору персоналу повністю покладаються безпосередньо на внутрішніх рекрутерів.*

Звернемо увагу, що перелік співробітників внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії роботодавця на відміну від переліку співробітників спеціальних внутрішніх підрозділів рекрутингового агентства (див. рис. 41) не включає менеджерів із продажу рекрутингових послуг зі зрозумілих причин відсутності для внутрішнього рекрутингового підрозділу завдань із просування послуг із рекрутингу.

Ще раз підкреслимо, що наведену на рисунку 42 структуру розподілу спеціальних завдань (A–E) між співробітниками внутрішніх підрозділів компанії роботодавця, а відповідно саму наведену структуру внутрішнього рекрутингового підрозділу слід уважати достатньо загальною — у певних непоодиноких випадках (наприклад, у випадках фактичної відсутності в штаті внутрішніх підрозділів компаній роботодавців посад маркетологів і дослідників) відповідні спеціальні завдання можуть бути узагальнені та передані на виконання тільки одній групі співробітників рекрутингового підрозділу. Водночас для будь-якої обраної для практичної реалізації структури внутрішнього рекрутингового підрозділу має бути однозначно характерним повне охоплення для виконання всіх без винятку визначених компанією роботодавця спеціальних завдань із переліку завдань (A–E). Далі наведений на рисунку 42 перелік спеціальних

співробітників внутрішніх підрозділів компанії — замовника персоналу, що складається з керівництва рекрутингового підрозділу, маркетологів, рекрутерів та ресьорчерів, будемо вважати базисним.

Стисло проаналізувавши особливості основних професійних завдань та організаційної структури внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії — замовника персоналу, далі стисло розглянемо особливості діяльності та порядок взаємодії основних визначених вище чотирьох можливих груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця.

3.2.2. Особливості діяльності та порядок взаємодії основних груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії — замовника персоналу

Безперечно, що особливості діяльності та порядок взаємодії співробітників (груп співробітників) внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців мають бути розглянуті в аспекті особливостей реалізації зазначених у пп. 3.2.1 спеціальних завдань (A–E). Далі послідовно більш детально проаналізуємо особливості реалізації кожного зі спеціальних завдань (A–E) кожної з визначених груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів з урахуванням взаємодії між ними.

A. Реалізація завдання (A) із **глибокого розуміння теоретичних основ рекрутингу персоналу** є зобов'язанням усіх без винятку фахівців рекрутингових підрозділів компанії роботодавця згідно із встановленим усередині підрозділу розподілом спеціальних завдань між його співробітниками (приклад такого розподілу був описаний у попередньому пп. 3.2.1). Зміст та наповнення зазначеного розуміння основ рекрутингу майже повністю збігається з відповідними змістом і наповненням розуміння основ рекрутингу співробітниками рекрутингової компанії, що вже були досить детально описані раніше (див. пп. 3.1.2) і не потребують додаткового вивчення під час аналізу реалізації поточного завдання A. Далі стисло проаналізуємо особливості реалізації співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу наступного завдання із сукупності (A–E) спеціальних завдань — завдання (B) із визначення спеціалізації рекрутингового підрозділу компанії роботодавця в пошуку та підборі фахівців.

B. Реалізація завдання (B) із **визначення спеціалізації внутрішнього рекрутингового підрозділу в пошуку та підборі фахівців**, у тому числі сегментної, фахової та регіональної спеціалізацій агентства, так само як із визначення детально розглянутих раніше в розділах 1 і 2 способів (ЗРП, ЦРП або ПРП) рекрутингу персоналу, певної сукупності методик (МППП або МАПП) пошуку спеціалістів, певних методик (ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС) відбору співробітни-

ків тощо, є прямим зобов'язанням керівництва підрозділу.

При цьому зміст та особливості сегментної, фахової та регіональної спеціалізацій внутрішнього рекрутингового підрозділу без винятку фактично визначаються сегментною (відповідно до сегментних видів економічної діяльності роботодавця), фаховою (згідно з переліком фахових посад компанії роботодавця) і регіональною (згідно з представленістю роботодавця в регіонах) спеціалізацією компанії — замовника персоналу.

У свою чергу, з урахуванням особливостей фактичної реалізації різних способів пошуку та підбору персоналу переважно внутрішні рекрутингові підрозділи (на відміну від зовнішніх рекрутерів) у своїй практичній діяльності здебільшого використовують тільки спосіб ЗРП. Використання внутрішніми рекрутинговими підрозділами способів ЦРП та ПРП здійснюється вкрай рідко. Таке обмеження використання рекрутинговими підрозділами компаній роботодавців способів ЦРП та ПРП пояснюється певними (досить часто нездоланними) складнощами практичного задіяння цих способів рекрутингу саме напряму від імені компанії — замовника персоналу (а саме тільки так внутрішній рекрутинговий підрозділ може бути відрекомендований під час здійснення рекрутингу персоналу), а не від імені рекрутингового агентства. Зазначені складнощі практичного втілення способів цільового та індивідуального рекрутингу спеціалістів, як правило, обумовлені притаманними цим способам пошуку та підбору персоналу особливостям їхнього практичного використання, що може полягати в тому числі в здійсненні рекрутингу фахівців серед відповідних працівників підприємств, які на визначеному сегменті ринку виступають конкурентами компанії — замовника персоналу (див. п. 1.1). До зазначених складнощів задіяння способів ЦРП і ПРП силами саме внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців слід потенційно віднести такі:

- Складнощі (а) стосовно створення фактичних підстав для звинувачення компанії роботодавця іншими компаніями-конкурентами в порушенні роботодавцем певних, прийнятих на відповідному сегменті ринку, писаних або неписаних етичних норм (норм «fair play», норм «status quo» тощо) конкурентної боротьби, зокрема:
  - звинувачення роботодавця в переманюванні ним до власного штату найкращих спеціалістів інших компаній-конкурентів із метою навмисного послаблення (зниження) результативності трудових ресурсів відповідних конкурентів та одночасного посилення (підвищення) ефективності бізнесу компанії роботодавця;
  - звинувачення роботодавця в проведенні ним комерційного шпигунства шляхом отримання від відповідних фахівців компаній-конкурентів під час проведення співбесід із ними комерційної

інформації з метою її подальшого використання проти компаній-конкурентів та/або на користь компанії роботодавця тощо — зазначені звинувачення можуть бути підставами для офіційних та/або неофіційних іноді досить руйнівних дій компаній-конкурентів проти компаній роботодавців, внутрішні рекрутингові підрозділи яких під час пошуку та добору персоналу безвідповідально використовують способи цільового та персонального рекрутингу спеціалістів серед співробітників компаній-конкурентів тощо.

- Складнощі (b) стосовно створення реальних підстав для зменшення, а іноді, за відповідних обставин, для повного зриву результативної реалізації процедур рекрутингу персоналу серед найбільш фахових, а тому найбільш авторитетних розшукуваних спеціалістів певних професій на певних сегментах ринку, що, як правило, пов'язане, з такими перешкодами:

  - з відвертим небажанням розшукуваних висококваліфікованих спеціалістів, які, як уже неодноразово зазначалося раніше, будучи успішними професіоналами, не будуть виявляти зацікавленості в пошуку нового місця роботи, а тому будуть із певною настороженістю ставитися до пропозицій стосовно їхньої подальшої професійної кар'єри в інших компаніях, особливо якщо такі пропозиції будуть надходити безпосередньо від внутрішніх рекрутерів компанії — замовника персоналу, а не від представників рекрутингових агентств — такого роду настороженість, а зрештою і відштовхування висококофаховими спеціалістами таких пропозицій від внутрішніх рекрутерів пов'язане в тому числі: з інтуїтивним небажанням таких фахівців відкривати перед представниками конкурентів свої професійні прагнення та показники успішності (адже ця відкритість за певних обставин може бути розцінена як риса непрофесійності цих фахівців, або може в перспективі бути використана проти самих фахівців, наприклад, як звинувачення в нелояльності до поточного роботодавця в разі, якщо інформація про цю відкритість стане відома поточному керівництву цього фахівця); з небажанням цих спеціалістів розмінювати свою досягнуту високу авторитетність на переговори безпосередньо з внутрішніми рекрутерами, які наділені повноваженнями на доведення до розшукуваних спеціалістів та отримання від цих фахівців сукупності певної інформації, але зі зрозумілих причин не наділені вирішальними повноваженнями на прийняття рішення щодо формування вимог та умов щодо роботи нових співробітників у компанії роботодавця;
  - з характерними здебільшого труднощами під час проведення переговорів, що відбуваються виключно між двома сторонами без залучення третьої незалежної або одночасно залежної від двох сторін особи, у досягненні двома сторонами-переговорниками

взаємоприйнятних для них компромісних домовленостей — відсутність посередника в проведенні двосторонніх переговорів може значно підвищити вплив характерних для сторін під час таких переговорів рис категоричності, непоступливості й наполегливості в прийнятті іншою стороною власної точки зору, що врешті може призвести до виникнення між сторонами прихованого чи відкритого конфлікту, а тому відповідно до зменшення результативності або взагалі до зриву в проведенні переговорів між представниками роботодавця та претендентами.

З урахуванням зазначених, як правило, нездоланних складнощів (a) і (b) спеціалізація внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавця здебільшого не включає використання способів ЦРП та ПРП рекрутингу персоналу, а обмежується виключно загальним ЗРП способом пошуку та підбору спеціалістів серед заздалегідь не персоніфікованих та персоніфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам компанії-замовника та які, зі свого боку, ініціативно (зустрічно) здійснюють пошук роботи для себе (див. п. 1.1).

Одночасно з урахуванням особливостей реалізації відомих методик пошуку спеціалістів внутрішні рекрутингові підрозділи у своїй практичній діяльності завжди використовують підгрупу методик МППП в її повному обсязі, включаючи методики ПВБД та ПЗДІ серед фахівців, професійно-персональні дані про яких містяться відповідно у внутрішніх базах даних роботодавця та в зовнішніх відкритих джерелах інформації, та підгрупу МАПП в її частковому обсязі, обмежуючись, як правило, чотирма методиками ПЗМІ, ПКЗ, ПНЗ та ПЦЗ активного пошуку персоналу відповідно через засоби масової інформації, через коло знайомих, серед випускників відповідних навчальних закладів та через державні або недержавні центри зайнятості (див. п. 1.1). При цьому методика ПМФВЗ (див. п. 1.1), яка також разом із чотирма зазначеними методиками входить до складу підгрупи МАПП, теж потенційно може бути задіяною рекрутинговими підрозділами компаній роботодавців, але, як і у випадку зі способами ЦРП і ПРП рекрутингу персоналу та з обов'язковим урахуванням вищеописаних складнощів (a) і (b), під час практичного втілення процедур рекрутингу нових співробітників внутрішніми рекрутинговими підрозділами (на відміну від зовнішніх рекрутерів) застосовується вкрай рідко.

Водночас під час визначення спеціалізації внутрішні рекрутингові підрозділи компаній — замовників персоналу в повному обсязі без жодних нездоланних обмежень (як і зовнішні рекрутери) можуть використовувати всі визначені (див. п. 1.1) методики відбору співробітників, а саме методики ЗВС, ГРВС, ГТВС або ОГВС.

Проаналізувавши особливості реалізації завдання (B) із визначення спеціалізації внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії роботодавця в пошуку та підборі фахівців, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу наступного завдання із сукупності (A–E) спеціальних завдань — завдання (C) із визначення та прийняття до виконання завдань із рекрутингу персоналу.

C. Реалізація завдання (C) із **визначення та прийняття до виконання завдань із рекрутингу персоналу** є зобов'язанням одночасно керівництва рекрутингового підрозділу (переважно тільки в частині визначення завдань) та відповідних рекрутерів (як у частині визначення, так і в частині прийняття завдань) за можливої інформаційної підтримки з боку маркетологів рекрутингового підрозділу, які за результатами виконання ними власних професійних обов'язків можуть інформувати керівництво внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії роботодавця про відповідність змістовності завдань із пошуку та підбору потрібних спеціалістів поточним ринковим умовам.

Структуру та зміст визначення та прийняття до виконання завдань із пошуку та підбору персоналу внутрішнім рекрутинговим підрозділом кожна компанія-роботодавець визначає для себе самостійно, з урахуванням, у першу чергу, внутрішніх політик компанії — замовника персоналу, обраної спеціалізації внутрішнього рекрутингового підрозділу тощо. Зрозуміло, що неможливо однозначно визначити абсолютно універсальні варіанти структури й змісту визначення та прийняття завдань для всіх без винятку рекрутингових підрозділів компаній-роботодавців, але, безумовно, можна визначити їхні найбільш важливі складові. До таких основних складових структури й змісту визначення та прийняття до виконання завдань із рекрутингу персоналу здебільшого слід відносити: визначення відповідальності (зобов'язань) рекрутингового підрозділу під час виконання завдань із пошуку та підбору персоналу; визначення відповідальності (зобов'язань) уповноважених представників (підрозділів) компанії роботодавця як безпосередніх замовників персоналу; визначення переліку загальних даних про роботодавця та вакантну посаду, а також про заплановані обов'язки (які мають бути покладені на розшукуваних фахівців), вимоги (які висуваються до спеціалістів) та умови (що пропонуються новим співробітникам); формування всіх організаційних аспектів здійснення рекрутингу та остаточне затвердження сформованої заявки на пошук та підбір потрібних працівників.

Далі більш детально розглянемо сутність зазначених складових структури й змісту визначення та прийняття до виконання зав-

дань із пошуку та підбору персоналу.

- Визначення відповідальності (зобов'язань) рекрутингових підрозділів під час виконання завдань із пошуку та підбору персоналу. Як правило, зазначені зобов'язання мають містити такі складові:

  - проведення у відповідні терміни за дорученням уповноважених представників роботодавця як замовників пошуку та підбору спеціалістів, які задовольняють вимоги замовників, на відповідні вакантні посади компанії роботодавця згідно з визначеною спеціалізацією цього рекрутингового підрозділу;
  - надання замовникам для ознайомлення за результатами проведеного пошуку та підбору персоналу фінального списку кандидатів, що задовольняють вимоги замовників (див. крок В3.4 — пп. 2.2.3);
  - надання замовникам для ознайомлення на кожного з претендентів фінального списку відповідних презентаційних пакетів, що за дорученням замовників можуть містити (див. крок В3.4 — пп. 2.2.3): резюме (анкети) кандидатів; зведені порівняльні очікувані роботодавцем і наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики кандидатів; зведені тестові характеристики кандидатів; зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів тощо;
  - надання замовникам для ознайомлення обґрунтування фінальних списків кандидатів, що за дорученням замовників може містити (див. крок В3.4 — пп. 2.2.3): супроводжувальні листи до презентаційних файлів кандидатів; пояснювальні записки щодо загальних результатів виконання доручень із пошуку та підбору необхідного персоналу тощо;
  - організація (разом із замовниками) проведення інтерв'ю замовників із претендентами (див. крок В4.2 — пп. 2.2.4), включаючи участь у всебічній підготовці співбесід із кандидатами, що включені до складу уточнених замовниками фінальних списків, у визначені ними та кандидатами часи та у визначених місцях;
  - виконання за дорученням замовників пошуку та підбору нових співробітників на заміну прийнятих роботодавцем на роботу рекрутованих фахівців рівноцінними або такими, яким притаманні інші професійно-персональні характеристики, у випадку запланованого або фактичного звільнення рекрутованих співробітників у будь-який період їхньої роботи в компанії роботодавця;
  - виконання інших норм і вимог, передбачених внутрішніми політиками компанії — замовника персоналу, зокрема вимог забезпечення конфіденційності відповідної професійної та комерційної інформації та гарантування під час виконання пошуку та

підбору персоналу керуватися у своїх діях виключно вимогами компанії-роботодавця та не переслідувати будь-якої власної вигоди стосовно кандидатів або будь-якої іншої третьої сторони.

Звернемо увагу, що зі зрозумілих причин внутрішнім рекрутинговим підрозділам компаній роботодавців на відміну від рекрутингових агентств, здебільшого (але не завжди) не ставляться в обов'язки такі складові, як: участь у безпосередньому погодженні з відповідними відібраними замовником претендентами розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу (див. крок В4.5 — пп. 2.2.3); участь у підготовці, погодженні та підписанні роботодавцем і претендентом відповідного комплекту документів з оформлення рекрутованих співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу (див. крок С1.3 — пп. 2.3.1); участь у винесенні рішення роботодавцем та/або рекрутованим співробітником роботодавця щодо їхньої подальшої роботи (або їхнього звільнення) у компанії — замовнику персоналу до дати закінчення визначених випробувальних термінів їхньої роботи в компанії роботодавця (див. крок С1.3 — пп. 2.3.1) тощо. При цьому зазначені зобов'язання стосовно рекрутингу персоналу, що не поставлені в обов'язки внутрішніх рекрутингових підрозділів, здебільшого передаються до обов'язків певних відповідальних осіб компанії роботодавця, наприклад, директора з персоналу, заступника президента компанії з людських ресурсів тощо.

Визначившись із формулюванням можливих зобов'язань внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця під час виконання відповідних рекрутингових доручень, далі перейдемо до формулювання очікуваних зобов'язань уповноважених представників компанії — замовника персоналу під час надання ними внутрішнім рекрутинговим підрозділам відповідних доручень на виконання робіт із пошуку та підбору фахівців.

- Визначення відповідальності (зобов'язань) уповноважених представників (підрозділів) компанії роботодавця як замовників персоналу. Як правило, зазначені зобов'язання мають містити такі складові:

  - прийняття/погодження замовниками відповідних зобов'язань внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії роботодавця як виконавця під час реалізації ним доручень замовників із пошуку та підбору необхідних фахівців (див. вище п. і);
  - постановка замовниками чіткого доручення на проведення внутрішнім рекрутинговим підрозділом пошуку та добору необхідного персоналу, у тому числі шляхом формування та погодження з виконавцем заявок на пошук і підбір необхідних спеціалістів (див. табл. 11) згідно з визначеною спеціалізацією внутріш-

нього рекрутингового підрозділу;

- прийняття замовниками складу уточненого скороченого списку («refined short list») фахівців для подальшої організації та проведення співбесід із ними (див. крок В4.1 — пп. 2.2.4);
- організація проведення та безпосереднє проведення замовниками співбесід із претендентами (див. кроки В4.2 та В4.3 — пп. 2.2.4);
- прийняття замовниками рішення стосовно остаточного відбору потрібних спеціалістів у тій пріоритетній послідовності найкращих претендентів, яких роботодавець готовий запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники (див. крок В4.4 — пп. 2.2.4);
- досягнення замовниками та відповідними кандидатами прийнятної сукупності умов щодо виходу цих претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу як нові співробітники (див. крок В4.5);
- своєчасне повідомлення замовниками відповідних співробітників внутрішнього рекрутингового підрозділу як виконавців їхнього доручення з рекрутингу персоналу, факту (із зазначенням конкретної дати) виходу рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця (див. кроки С1.1– С1.3 — пп. 2.3.1);
- інформування замовником виконавця про винесене рішення щодо звільнення рекрутованих спеціалістів з компанії — замовника персоналу в період погодженого сторонами випробувального терміну (див крок С4.2 — пп. 2.3.4);
- прийняття замовниками (за погодженням сторін) участі в проведенні підсумкового аналізу результатів виконаних внутрішнім рекрутинговим підрозділом доручення з рекрутингу персоналу (див. крок В4.6 — пп. 2.2.4);
- виконання інших норм і вимог, передбачених внутрішніми політиками компанії — замовника персоналу, зокрема вимог забезпечення конфіденційності відповідної професійної та комерційної інформації про компанію роботодавця та про професійно-персональні дані кандидатів, та гарантування під час виконання пошуку та підбору персоналу керуватися у своїх діях виключно вимогами компанії-роботодавця й не переслідувати будь-якої власної вигоди стосовно кандидатів або будь-якої іншої третьої сторони.

Також звернемо увагу, що зі зрозумілих причин уповноваженим представникам роботодавця як замовникам робіт із пошуку та підбору необхідного персоналу, за їхньої взаємодії з внутрішніми рекрутинговими підрозділами (на відміну від взаємодії з рекрутинговими агентствами), переважно не ставляться в обов'язки такі складові, як: інформування замовником виконавця про винесене

рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії — замовнику персоналу в період погодженого сторонами випробувального терміну (див. крок С4.2 — пп. 2.3.4), хоча в певних випадках зазначене інформування в компаніях роботодавця передбачається; сплата замовниками внутрішньому рекрутинговому підрозділу вартості виконаних виконавцем доручень із пошуку та добору рекрутованих співробітників, хоча в певних випадках у середині компанії роботодавця може бути передбачене переведення певних грошових сум із бюджету підрозділів, що замовляли пошук і підбір персоналу, до бюджетів внутрішніх рекрутингових підрозділів для подальшої виплати відповідних грошових винагород спеціалістам, що безпосередньо були задіяні в пошуку та підборі відповідних рекрутованих фахівців; неможливість під час виконання внутрішніми рекрутинговими підрозділами доручень замовників на пошук і підбір потрібного персоналу одночасно мати зобов'язання не користуватися послугами зовнішніх рекрутерів для виконання завдань роботодавця з рекрутингу того самого персоналу — надання та виконання доручень роботодавців із пошуку та підбору кандидатів на одні й ті самі вакантні посади можуть здійснюватися за рішенням роботодавця силами як внутрішніх, так і зовнішніх рекрутерів одночасно.

Визначившись із формулюванням можливих зобов'язань уповноважених представників компанії — замовника персоналу під час надання ними внутрішнім рекрутинговим підрозділам відповідних доручень на виконання робіт із пошуку та підбору фахівців, далі перейдемо до визначення переліку загальних даних про роботодавця та вакантну посаду, а також про заплановані обов'язки (які мають бути покладені на розшукуваних фахівців), вимоги (які висуваються до претендентів) та умови (що пропонуються новим співробітникам).

- Формування переліку загальних даних про роботодавця та вакантну посаду, а також про заплановані обов'язки, вимоги та умови стосовно розшукуваних спеціалістів. Процедура формування зазначеного переліку під час виконання поточного завдання С із визначення та прийняття до виконання завдань із рекрутингу внутрішнім рекрутинговим підрозділом (так само як і рекрутинговим агентством) також фактично має передбачати заповнення (див. кроки А12.1 і А12.2 — пп. 2.1.12) відповідних частин заявок на пошук і підбір спеціалістів (див. табл. 11), а саме: частини 0 (загальні дані про вакантну посаду), частини 1 (загальні дані про роботодавця), частини 2 (загальні обов'язки та вимоги до розшукуваних працівників) і частини 3 (загальні умови праці для розшукуваних працівників). Заповнення вказаних частин, як правило, первинно здійс-

нюється або безпосередньо відповідними представниками роботодавців за отриманими від рекрутерів внутрішніх рекрутингових підрозділів шаблонами заявок, або самими внутрішніми рекрутерами за отриманою (в усному чи письмовому форматі, під час особистої зустрічі чи дистанційно) попередньою інформацією від відповідальних представників роботодавця. Первинно заповнені частини 0, 1, 2 і 3 заявок передаються на погодження відповідно або внутрішнім рекрутерам, або уповноваженим замовникам роботодавця. Остаточне погодження сторонами зазначених частин заявок на практиці також може відбуватися не за одну, а за декілька ітерацій.

Стисло проаналізувавши порядок формування переліку загальних даних про роботодавця та вакантну посаду, а також про заплановані обов'язки, вимоги та умови стосовно розшукуваних спеціалістів, далі перейдемо до аналізу процедури формування всіх організаційних аспектів здійснення рекрутингу.

- Формування всіх організаційних аспектів здійснення рекрутингу та остаточне затвердження сформованої заявки на пошук та підбір потрібних працівників.

Процедура формування аспектів здійснення рекрутингу фактично має передбачати заповнення (див. кроки А12.1 і А12.2 — пп. 2.1.12) відповідної частини кожної із заявок на пошук і підбір спеціалістів (див. табл. 11), а саме частини 4. Первинне заповнення пп. 4.1 і 4.2 [констатація призначених видів рекрутингу (тільки РВР або одночасно РВР і РЗР за одночасного залучення роботодавцем для пошуку та підбору працівників силами внутрішніх і зовнішніх рекрутерів) та призначення відповідних способів рекрутингу] вказаної частини 4 заявки (на прикладі табл. 11) майже у всіх без винятку випадках здійснюється безпосередньо внутрішніми рекрутерами, у тому числі на підставі попередньо погоджених сторонами (замовником і виконавцем) заявочних частин 0, 1, 2 і 3. У свою чергу, заповнення пп. 4.3–4.11 (у тому числі визначення відповідальних за рекрутинг персоналу в компанії-роботодавця, констатація проведення або непроведення рекрутингу серед співробітників компанії роботодавця, визначення необхідності проведення відповідних тестувань кандидатів, визначення необхідності, форми та змістовності надання рекомендаційних характеристик на кандидатів тощо), як правило, первинно здійснюється або безпосередньо відповідними уповноваженими представниками роботодавців за отриманими від внутрішніх рекрутерів незаповненими шаблонами заявок, або самими внутрішніми рекрутерами за отриманою (в усному чи письмовому форматі, під час особистої зустрічі чи дистанційно) попередньою інформацією від відповідальних представників компанії роботодавця. Первинно заповнені пункти частини 4 кожної із зая-

вок мають бути погоджені сторонами. Остаточне погодження сторонами зазначеної частини відповідних заявок на практиці, як правило, відбувається не більше, ніж за дві ітерації.

Факт остаточного погодження сторонами організаційних аспектів здійснення рекрутингу (частина 4) за умови попередньо сформованого переліку загальних даних про вакантну посаду (частина 0), про роботодавця (частина 1), про заплановані обов'язки й вимоги до необхідних спеціалістів (частина 2) та про умови для них (частина 3) фактично означає остаточне затвердження уповноваженими представниками роботодавця заявки як доручення внутрішньому рекрутинговому підрозділу на здійснення відповідного пошуку та підбору потрібних фахівців. При цьому одразу звернемо увагу, що затвердження зазначеної заявки з рекрутингу персоналу силами внутрішніх рекрутерів переважно, на відміну від затвердження заявки зовнішнім рекрутерам, не передбачає формального підписання сторонами цієї заявки в її частині 5, хоча буде потребувати формального внесення рекрутером відповідних даних до вказаної частини 5 заявки, у тому числі внесення дати її затвердження, якою формально засвідчуються факти передання заявки уповноваженими представниками роботодавця його внутрішнім рекрутинговим підрозділом до виконання пошуку та підбору потрібних замовнику нових співробітників.

Проаналізувавши в цілому особливості реалізації завдання (C) із визначення та прийняття до виконання завдань із рекрутингу персоналу, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу наступного завдання із сукупності (A–E) спеціальних завдань — завдання (D) із безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу.

D. Реалізація завдання (D) із **безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу**, так само як і під час зовнішнього рекрутингу, є прямим зобов'язанням рекрутерів та дослідників (ресьорчерів), відповідальних за безпосереднє виконання зазначених заявок, а також керівництва рекрутингового підрозділу, яке здійснює безпосереднє управління всіма технологіями рекрутингу персоналу в компанії роботодавця.

Безпосереднє виконання технологій пошуку та підбору персоналу внутрішніми рекрутерами, незважаючи на всю можливу різноманітність процедур їхньої реалізації, з багатьох складових структури та змісту цих технологій може значною мірою збігатися з виконанням зазначених технологій силами рекрутингових агентств (див. реалізацію завдання F — пп. 3.1.2), а саме з: визначення переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал; призначення методики або сукупності методик пошуку та методики

відбору персоналу; розроблення переліку, структури та змісту інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям; реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу; узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу, та інших даних, отриманих від кандидатів; систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії; проведення первинного відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; проведення вторинного відбору претендентів на роботу в компанії роботодавця; узяття опосередкованої участі (вкрай рідко, за погодженням замовника) у проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанії — замовнику персоналу; узяття опосередкованої участі (вкрай рідко, за погодженням замовника) в оформленні нових рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця; узяття опосередкованої участі (вкрай рідко, за погодженням замовника) в оцінці загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників та взяття опосередкованої участі у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів. У зв'язку із значним ступенем зазначеного збігу структури та змісту реалізації завдання F (див. пп. 3.1.2) та поточного завдання D із безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу відповідно зовнішніми та внутрішніми рекрутерами далі розглянемо тільки відмінності реалізації зазначених завдань силами внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців та силами рекрутингових агентств. До зазначених відмінностей переважно мають бути віднесені такі:

- призначення внутрішніми рекрутерами (на відміну від зовнішніх рекрутерів) методики або сукупності методик пошуку персоналу, якими, як правило (але не завжди — див. реалізацію завдання B поточного пп. 3.2.2), не передбачається доведення рекрутерами інформації до неперсоніфікованих фахівців, які ініціативно не здійснюють пошук роботи для себе, що фактично означає незадіяння внутрішніми рекрутерами під час реалізації ними технологій пошуку персоналу методики ПМФВЗ (див. п. 1.1), а відповідно означає незадіяння рекрутинговими підрозділами роботодавця способів ЦРП та ПРП;
- відмова внутрішніми рекрутинговими підрозділами (з урахуванням попереднього обґрунтування) від підготовки списків «сегментних» фахівців, використання яких є обов'язковою умовою реалізації методики;
- вкрай рідке взяття внутрішніми рекрутерами максимально повної участі в проведенні фінального відбору претендентів на роботу в компанію — замовника персоналу — як правило, внутрішні

рекрутери під час фінального відбору кандидатів за потреби беруть активну участь у консультуванні відповідальних менеджерів роботодавця під час формування ними уточненого фінального списку спеціалістів та в організації й проведенні всіх необхідних інтерв'ю зі всіма претендентами із цього списку, але не залучаються до прийняття остаточних рішень щодо відбору серед кандидатів необхідної кількості фахівців, а також до визначення й погодження термінів та умов, у тому числі, договірних, подальшої роботи підібраних спеціалістів у компанії роботодавця;

- вкрай рідке взяття внутрішніми рекрутерами максимально повної участі в оформленні рекрутованих фахівців на роботу в компанію роботодавця — як правило, внутрішні рекрутери під час оформлення нових співробітників мають отримати від кандидатів підтвердження їхнього наміру та перевірити факт їхнього безпосереднього виходу на роботу в компанію роботодавця в погоджені сторонами терміни, але при цьому не повинні контролювати процес оформлення рекрутованих спеціалістів на визначені посади у визначені підрозділи в повній відповідності з попередньо погодженими сторонами умовами та згідно з вимогами чинного законодавства відповідної країни;

- вкрай рідке залучення внутрішніх рекрутерів до участі в оцінці загальних результатів професійної діяльності нових рекрутованих співробітників — як правило, внутрішні рекрутери не беруть участі в контролі та аналізі результатів професійної діяльності відповідних нових співробітників компанії;

- вкрай рідке прийняття внутрішніми рекрутерами участі у винесенні роботодавцем рішення щодо подальшої роботи рекрутованих спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів — як правило, внутрішні рекрутери не залучаються до прийняття як уповноваженими представниками роботодавця, так і безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, фінального рішення щодо подальшої роботи рекрутованих фахівців у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії.

Відразу підкреслимо, що всі вищезазначені відмінності зобов'язань стосовно безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу, що не поставлені в обов'язки внутрішніх рекрутингових підрозділів, здебільшого передаються до обов'язків певних відповідальних осіб компанії роботодавця, наприклад, директора з персоналу, заступника президента компанії з людських ресурсів тощо.

Проаналізувавши в цілому особливості реалізації завдання (D) із безпосереднього виконання технологій рекрутингу персоналу, далі перейдемо до аналізу особливостей реалізації наступного зав-

дання внутрішнього рекрутингового підрозділу із сукупності (А–Е) спеціальних завдань — завдання (Е) з організації діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу.

Е. Реалізація завдання (Е) з **організації діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу**, подібно як і під час зовнішнього рекрутингу, є прямим зобов'язанням керівництва рекрутингового підрозділу за обов'язкового залучення всіх без винятку співробітників цього підрозділу.

Безпосередня організація діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу за змістом усіх складових цієї організації значною мірою збігається з організацією діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства (див. реалізацію завдання Н — пп. 3.1.2), а саме: з розподілу всіх спеціальних завдань між відповідними співробітниками (профільними групами) внутрішнього рекрутингового підрозділу; з окреслення порядку та змісту комунікацій між зазначеними співробітниками; з визначення рівнів взаємної прямої та оперативної підпорядкованості між співробітниками (профільними групами), а також із розроблення та втілення комплексної системи забезпечення необхідного рівня результативності співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця. У зв'язку зі значним ступенем зазначеного змістовного збігу складових реалізації завдання Н (див. пп. 3.1.2) та поточного завдання Е із безпосередньої організації діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу далі розглянемо тільки відмінності реалізації зазначених завдань силами внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців та силами рекрутингових агентств. До зазначених відмінностей переважно мають бути віднесені такі:

- різні переліки профільних груп внутрішніх рекрутингових підрозділів, а також перелік та порядок розподілу всіх спеціальних завдань між зазначеними профільними групами цих підрозділів, на відміну від переліку профільних підрозділів рекрутингового агентства, та розподілу спеціальних завдань між цими підрозділами — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу перелік спеціальних завдань рекрутингового підрозділу компанії роботодавця не містить завдань, що пов'язані з просуванням рекрутингових послуг (включаючи формування й уточнення порядку просування послуг; побудову каналів продажу; розроблення та впровадження оптимальної системи просування послуг із пошуку та підбору персоналу; реалізацію, звітність і контроль результатів продажів послуг), та

укладанням (включаючи підготовку, погодження й безпосереднє підписання) відповідних договорів із роботодавцями стосовно надання таких послуг, та завдання з організації оформлення результатів рекрутингу персоналу, так само як і перелік співробітників внутрішнього рекрутингового підрозділу не передбачає у власному складі менеджерів із продажу послуг із пошуку та підбору співробітників (див. для порівняння рис. 41 та 42);

- непроведення маркетологами внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців за запитом від імені цих рекрутингових підрозділів маркетингових досліджень стосовно умов надання послуг із пошуку та підбору персоналу рекрутинговими агентствами — зазначені маркетингові дослідження принципово можуть бути проведені відповідними маркетологами, але виключно тільки за запитом від імені інших підрозділів компанії (наприклад, департамент із закупівель, департамент з управління персоналом тощо), які в компанії роботодавця є відповідальними за організацію зовнішнього рекрутингу персоналу;

- різні сукупні характеристики результативності діяльності керівництва внутрішніх рекрутингових підрозділів на відміну від сукупних характеристик результативності діяльності керівництва рекрутингових агентств — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу сукупність характеристик ефективності керівництва внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців переважно охоплює середньомісячну протягом року кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору персоналу одним рекрутером у середньому по внутрішньому рекрутинговому підрозділу та не містить таких показників результативності: відносний показник річного прибутку внутрішнього рекрутингового підрозділу (навіть якщо цей показник може розраховуватися як частка від відносного річного прибутку, що отримана компанією роботодавця завдяки діяльності внутрішнього рекрутингового підрозділу); відносний показник річного зростання доходу внутрішнього рекрутингового підрозділу (навіть якщо у відповідних компаніях роботодавців цей показник може потенційно розраховуватися за рахунок передбачених у цих компаніях переведень певних грошових сум із бюджетів підрозділів, що замовляли пошук і підбір персоналу, до бюджетів внутрішніх рекрутингових підрозділів);

- різні сукупні характеристики результативності діяльності маркетологів внутрішніх рекрутингових підрозділів на відміну від сукупних характеристик результативності діяльності маркетологів рекрутингових агентств — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу сукупність характеристик ефективності маркетологів внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців

переважно охоплює: кількість і ступінь змістовної глибини виконаних маркетологами досліджень у визначенні умов реалізації послуг із рекрутингу (за дорученнями керівництва рекрутингових підрозділів або інших уповноважених керівників компанії роботодавця) та інших завдань під час реалізації технологій безпосереднього рекрутингу потрібних фахівців (за дорученням відповідних внутрішніх рекрутерів) та не містить таких показників результативності: комплекс конкретних кількісних маркетингових показників, що характеризують загальний стан ринку рекрутингових послуг та місце на цьому ринку відповідного внутрішнього рекрутингового підрозділу; комплекс конкретних показників результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості клієнтів-роботодавців; комплекс конкретних показників результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг відносно кількості розшукуваних фахівців та комплекс конкретних кількісних показників фінансової результативності оптимальної системи просування рекрутингових послуг;

- різні сукупні характеристики результативності діяльності рекрутерів внутрішніх рекрутингових підрозділів на відміну від сукупних характеристик результативності діяльності рекрутерів рекрутингових агентств — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу сукупність характеристик ефективності рекрутерів внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців переважно охоплює: абсолютний показник щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості первинних результативних переговорів рекрутерів із відповідними розшукуваними спеціалістами під час реалізації призначених методик пасивного й активного прямого пошуку персоналу; абсолютний показник щоденної (щотижневої, щомісячної) кількості співбесід рекрутерів із відповідними кандидатами з первинного списку («primary list») спеціалістів, які попередньо були відібрані на етапі систематизації вихідних персональних даних претендентів; абсолютний показник щотижневої (щомісячної) кількості фахівців, які були включені рекрутерами до фінального списку («short list») і рекомендовані відповідним представникам роботодавців як кандидати на заміщення відповідних вакантних посад та абсолютна середньомісячна протягом року кількість успішно виконаних заявок із пошуку та підбору спеціалістів персонально одним рекрутером, та не містить абсолютний середньомісячний показник доходу внутрішнього рекрутингового підрозділу за виконані заявки з пошуку та підбору спеціалістів персонально одним рекрутером;

- різні за змістом системи матеріального стимулювання керівництва внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців на відміну від систем матеріального стимулювання керівниц-

тва рекрутингових агентств — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу за матеріального стимулювання керівництва внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців переважно застосовується одна з двох відомих [15] форм оплати праці: або «оклад плюс премія за виконання фінансового плану всієї компанії роботодавця та/або за виконання внутрішнім рекрутинговим підрозділом отриманих доручень щодо пошуку та підбору персоналу», або «оклад плюс бонус», за умови, що бонус може включати сукупність тільки премій за виконання фінансового плану, а також певний компенсаційний пакет, зокрема, медичне страхування, надання службового мобільного телефону або компенсація витрат на нього, представницькі витрати, забезпечення безкоштовним харчуванням тощо, і не застосовується форма грошової винагороди «оклад плюс партнерська (часткова) участь у розподілі прибутку компанії роботодавця», так само як під час загального використання форми «оклад плюс бонус» до складу бонусу, як правило, не включається часткова участь у розподілі прибутку компанії роботодавця, компенсація витрат на бензин та амортизацію власного автомобіля, надання службового автомобіля тощо;

- різні за змістом системи матеріального стимулювання рекрутерів внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців на відміну від систем матеріального стимулювання рекрутерів рекрутингових агентств — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу за матеріального стимулювання рекрутерів внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців переважно застосовується «оклад плюс премія за виконання фінансового плану всієї компанії роботодавця та/або за виконання відповідним рекрутером отриманих доручень щодо пошуку та підбору персоналу та плюс відповідний компенсаційний пакет» і не застосовується «оклад плюс стимулювальні відсотки від доходів, що отримані за успішно виконані рекрутером заявки з рекрутингу персоналу»;

- різні за змістом перелік та регламент контролю результатів діяльності спеціалістів (профільних груп) внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця на відміну від переліку та регламенту контролю результатів діяльності спеціальних внутрішніх підрозділів рекрутингової компанії та їхніх співробітників (див. табл. 20) — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу під час організації контролю результатів діяльності співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів, як правило, використовуються характерні для виду РВР перелік контрольних параметрів і визначений регламент їхнього контролю, що фіксуються у відповідних регламентних таблицях, один із можливих варіантів яких може бути представлений у вигляді наведеної нижче таблиці 21.

Обов'язково звернемо увагу, що наведені в таблиці 21 (див. стовпчик 1) найменування базових контрольних параметрів, крім зазначених показників ефективності відповідних спеціалістів (профільних груп), за рішенням компанії роботодавця можуть також містити інші контрольні параметри. Загальний перелік оцінюваних показників результативності кожна компанія-роботодавець розробляє для власного рекрутингового підрозділу індивідуально, а тому може доповнювати наведений базовий перелік іншими необхідними характеристиками. Одночасно кожна компанія-роботодавець також на свій розсуд установлює відповідний регламент контролю (порядок і періодичність — щоденно, щотижнево, щомісячно, …, щорічно) призначених для оцінки параметрів визначення результативності відповідних співробітників (груп) внутрішніх рекрутингових підрозділів (див. стовпчики 2–7 табл. 21).

Таблиця 21

Перелік і регламент контролю результатів діяльності співробітників (профільних груп) внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців

Найменування контрольних параметрів, які оцінюються у встановлені часові інтервали (день, тиждень, місяць тощо)	**Регламент (періодичність) контролю відповідних параметрів**					**Примітка (порядок визначення параметру та відповідальна особа)**
	1 раз на день	**1 раз на тиждень**	**1 раз на місяць**	**…**	**1 раз на рік**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Параметри результатів діяльності керівництва внутрішнього рекрутингового підрозділу						
Загальна абсолютна/відносна кількість спеціалістів, що розшукуються		+	+	…	+	
Загальна абсолютна/відносна кількість спеціалістів, які рекрутовані		+	+	…	+	
Середньомісячна кількість рекрутованих спеціалістів одним рекрутером			+	…	+	
Параметри результатів діяльності маркетологів внутрішнього рекрутингового підрозділу						
Кількість і ступінь змістовної глибини виконаних досліджень у визначенні умов реалізації послуг із рекрутингу та інших завдань під час реалізації технологій рекрутингу потрібних фахівців		+	+	…	+	

Параметри результатів діяльності рекрутерів внутрішнього рекрутингового підрозділу						
Кількість спеціалістів, що розшукуються кожним рекрутером		+	+	…	+	
Кількість рекрутованих фахівців кожним рекрутером		+	+	…	+	
Кількість первинних результативних переговорів кожного рекрутера з відповідними розшукуваними спеціалістами	+	+	+	…	+	
Кількість співбесід кожного рекрутера з відповідними кандидатами з первинного списку розшукуваних фахівців	+	+	+	…	+	
Кількість фахівців, які були рекомендовані рекрутерами уповноваженим представникам компанії роботодавця як кандидати на заміщення відповідних вакантних посад	+	+	+	…	+	
Кількість завдань, які були поставлені рекрутерами дослідникам (ресьорчерам), щодо визначення відкритих персональних даних та відомостей про поточні посади розшукуваних фахівців	+	+	+	…	+	
Параметри результатів діяльності дослідників (ресьорчерів) внутрішнього рекрутингового підрозділу						
Кількість розшукуваних фахівців, за якими визначені відкриті професійно-персональні відомості	+	+	+	…	+	

Стислим розглядом усіх вищенаведених відмінностей реалізації завдання (Е) з організації діяльності та взаємодії між співробітниками внутрішнього рекрутингового підрозділу компанії — замовника персоналу на відміну від реалізації завдання Н з організації діяльності та взаємодії профільних підрозділів рекрутингового агентства (див. пп. 3.1.2) фактично завершується аналіз особливостей реалізації всіх зазначених у пп. 3.2.1 спеціальних завдань (А–Е) у сукупному розглянутому в поточному пп. 3.2.2 аналізі особливостей діяльності та порядку взаємодії основних груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця. Далі більш стисло розглянемо особливості взаємодії між внутрішнім рекрутин-

говим підрозділом компанії роботодавця, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів.

3.2.3. Особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії-роботодавця, самою компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів

Як і у випадку із вже розглянутим процесом реалізації рекрутингу персоналу силами зовнішніх рекрутерів (див. пп. 3.1.3), процес пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів також має передбачати тісну взаємодію трьох основних суб'єктів цього процесу, а саме: компанії роботодавця, її внутрішнього рекрутингового підрозділу та відповідних розшукуваних спеціалістів. Далі послідовно стисло проаналізуємо порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом, між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями, а також між компанією — замовником персоналу та рекрутованими спеціалістами.

3.2.3.1. Особливості взаємодії між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом

Здебільшого порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом будуть певною мірою (але не повністю) збігатися з відповідними порядком і змістовним наповненням раніше розглянутих комунікацій між рекрутинговою компанією та компанією роботодавця на відповідних етапах A і B (див. пп. 3.1.3.1), тобто відповідно під час замовлення роботодавцем у рекрутингового агентства та/або пропонування рекрутинговою компанією роботодавцю послуг із пошуку та підбору персоналу та під час безпосереднього надання рекрутинговим агентством та прийняття компанією — замовником персоналу відповідних послуг із рекрутингу фахівців. Зрозуміло, що взаємодія між компанією-роботодавцем як замовником рекрутингу персоналу та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом як виконавцем відповідних доручень із рекрутингу необхідного для роботодавця персоналу не передбачає просування внутрішнім підрозділом послуг із пошуку та підбору персоналу, також як здебільшого не передбачає оформлення між виконавцем і замовником відповідних договірних відносин про надання/отримання послуг із рекрутингу персоналу, що є обов'язковим у взаємовідносинах між компанією-роботодавцем

і рекрутинговим агентством на етапі А їхньої взаємодії. Далі розглянемо тільки відмінності взаємодії компанії роботодавця з її внутрішнім рекрутинговим підрозділом у порівнянні взаємодії компанії роботодавця з рекрутинговим агентством. До зазначених відмінностей переважно мають бути віднесені такі:

- відсутність у взаємовідносинах між компанією роботодавця та її внутрішнього рекрутингового підрозділу фактичних бізнес-відносин (у тому числі формування та доведення тендерних вимог, визначення й погодження вартості послуг, документарне оформлення договірних взаємовідносин тощо), які традиційно відбуваються між споживачем і виконавцем на етапі замовлення та/або пропонування ними послуг незалежно від сутності цих послуг;
- певні різні за змістом вимоги компанії — замовника персоналу до внутрішнього рекрутингового підрозділу, що має здійснювати пошук і підбір потрібного для неї персоналу, на відміну від подібних вимог, що висуваються роботодавцями рекрутинговим агентствам — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу компанії роботодавців до внутрішніх рекрутингових підрозділів висувають вимоги: наявність достатнього рівня професійних знань і відомостей у галузях відповідних сегментів ринку та відповідних спеціальностей, які є об'єктом зацікавленості роботодавця та які внутрішнім рекрутинговим підрозділом мають визначатися як власна сегментна й фахова спеціалізація з пошуку та підбору персоналу; опанування достатнього рівня ефективних апробованих технологій у галузі рекрутингу необхідного персоналу, у тому числі з використанням відповідних способів рекрутингу спеціалістів, відповідних методик пошуку та методик відбору фахівців, та, як правило, не висувають таких вимог: наявність підтвердженого успішного багаторічного (як правило, не менше 2–3 років) досвіду з рекрутингу персоналу за відповідними фаховими та сегментними спеціалізаціями, у тому числі у визначеному регіоні, на визначеному сегменті ринку, за визначеною спеціальністю та рівнем посади; прийнятність або неприйнятність передоплати з боку компанії за надане нею внутрішньому рекрутинговому підрозділу доручення з пошуку та підбору потрібних фахівців; прийнятність або неприйнятність внутрішнім рекрутинговим підрозділом ексклюзиву його роботи тільки з одним роботодавцем; обов'язковість або необов'язковість гарантування внутрішнім рекрутинговим підрозділом безоплатної заміни раніше рекрутованого співробітника; обов'язковість або необов'язковість прийняття внутрішнім рекрутинговим підрозділом висунутих роботодавцем вартісних умов надання послуг із пошуку та підбору персоналу тощо;
- певні різні за змістом вимоги внутрішнього рекрутингового

підрозділу компанії — замовника персоналу до самої компанії роботодавця (а саме до відповідних підрозділів та/або до керівників цих підрозділів, які виступають замовниками необхідного персоналу) на відміну від подібних вимог, що висуваються рекрутинговими агентствами до роботодавців — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу внутрішні рекрутингові підрозділи до самої компанії — замовника персоналу висувають вимоги щодо наявності підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем переліку основних персонально-професійних вимог та умов, що відповідно висуваються та мають бути запропоновані персоналу, пошук і підбір якого має бути здійснений силами внутрішніх рекрутерів, і, як правило, не висувають таких вимог: наявність підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем дійсної необхідності пошуку та підбору ним відповідних нових співробітників; наявність підтвердженого визначення (усвідомлення) роботодавцем дійсної потреби пошуку та підбору ним відповідних нових співробітників силами зовнішніх рекрутерів, тобто з використанням виду РЗР; погодження або непогодження роботодавцем наявності передоплати за послуги з рекрутингу персоналу; прийнятність або неприйнятність роботодавцем ексклюзиву роботи тільки з внутрішнім рекрутинговим підрозділом; прийнятність або неприйнятність роботодавцем відсутності ексклюзиву внутрішнього рекрутингового підрозділу в наданні рекрутингових послуг тільки одному роботодавцю на визначеному сегменті ринку; обов'язковість або необов'язковість прийняття роботодавцем вартісних та/або організаційних умов виконання доручень із пошуку та підбору персоналу тощо;

- певні різні за змістом взаємні вимоги стосовно документообігу, які мають бути між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом, на відміну від подібних взаємних вимог щодо оформлення відповідних договірних документів між рекрутинговими агентствами та роботодавцями — ураховуючи відомі особливості внутрішнього рекрутингу, документообіг між відповідними підрозділами — замовниками персоналу (уповноваженими представниками цих підрозділів) і внутрішніми рекрутинговими підрозділами здебільшого передбачає: постановку підрозділом — замовником персоналу чіткого завдання (доручення) на проведення внутрішнім рекрутинговим підрозділом, у тому числі шляхом формування й погодження заявок на пошук і підбір необхідних спеціалістів, включаючи окреслення загальної інформації щодо підрозділу — замовника нових співробітників, визначення загальних обов'язків і вимог до розшукуваних працівників та умов праці для них, призначення загальних організаційних аспектів здійснення рекрутингу спеціалістів, зокрема намічених для застосування видів рекрутингу,

способів рекрутингу спеціалістів, методик пошуку та методик відбору фахівців, а також визначених термінів, форм і структур надання й уточнення фінальних списків кандидатів та відповідних презентаційних пакетів на кожного з них, призначених місць та часів проведення інтерв'ю з претендентами, підтверджених фактів виходу та інформації про основні умови прийняття рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця, запланованих спільних підсумкових аналізів результатів наданих послуг із рекрутингу персоналу, та переважно не передбачає: формування сутності предмета рекрутингу персоналу; оформлення договірних відносин між підрозділом замовника персоналу і внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця; документарне оформлення зобов'язань одночасно підрозділу — замовника персоналу та внутрішнього рекрутингового агентства стосовно спільної участі в безпосередньому погодженні з відібраними претендентами розроблених пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу; підготовки, погодження та підписання роботодавцем і претендентом відповідного комплекту документів з оформлення рекрутованих співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу; винесення рішення роботодавцем та/або рекрутованим співробітником роботодавця щодо їхньої подальшої роботи (або їхнього звільнення) у компанії — замовнику персоналу до дати закінчення визначених випробувальних термінів їхньої роботи в компанії роботодавця тощо; документарне оформлення зобов'язань внутрішнього рекрутингового агентства з виконання одноразової (або багаторазової) безоплатної заміни прийнятих роботодавцем на роботу рекрутованих фахівців та повернення роботодавцю раніше отриманих оплат за рекрутингові послуги; документарне оформлення зобов'язань роботодавця у прийнятті в погоджені терміни рішення стосовно остаточного відбору потрібних спеціалістів, у досягненні у встановлені терміни прийнятної сукупності умов щодо виходу співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу; інформування в погоджені терміни про винесене рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів у компанії — замовнику персоналу в період погодженого сторонами випробувального терміну; сплату вартості виконаних доручень із рекрутингу персоналу тощо.

Стислим розглядом усіх вищенаведених відмінностей взаємодії між підрозділами — замовниками персоналу та внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця в порівнянні із взаємодією між компанією роботодавця та рекрутинговим агентством (див. пп. 3.1.3.1) повністю завершується розгляд поточного пп. 3.2.3.1 стосовно особливості взаємодії між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом.

Далі більш детально розглянемо особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями.

3.2.3.2. Особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями

Здебільшого порядок і змістовне наповнення взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями будуть значною мірою (але не повністю) збігатися з відповідними порядком і змістовним наповненням раніше розглянутих комунікацій між рекрутинговою компанією та розшукуваними спеціалістами на відповідних етапах A, B і C (див. пп. 3.1.3.2), тобто відповідно під час безпосереднього проведення внутрішнім рекрутинговим підрозділом пошуку та відбору потрібних для підрозділів — замовників персоналу спеціалістів, під час безпосереднього проведення зазначеними підрозділами-замовниками відбору рекомендованих внутрішнім рекрутинговим підрозділом спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця та під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в підрозділах — замовниках персоналу. Далі розглянемо тільки відмінності взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями в порівнянні взаємодії рекрутингового агентства та розшукуваних спеціалістів. До зазначених відмінностей переважно мають бути віднесені тільки такі:

- майже повна відсутність консультувань внутрішніми рекрутерами відповідних претендентів (навіть за бажанням цих претендентів) щодо отриманих ними пропозицій стосовно їхньої праці в компанії роботодавця в разі отримання кандидатами зазначених пропозицій напряму від уповноважених представників компанії — замовника персоналу;
- певні різні за змістом комунікації внутрішнього рекрутингового підрозділу та розшукуваних фахівців під час оформлення рекрутованих спеціалістів на роботу в компанію роботодавця на відміну від подібних комунікацій між рекрутинговим агентством і розшукуваними спеціалістами — зі зрозумілих особливостей внутрішнього рекрутингу комунікації між розшукуваним персоналом і внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця під час оформлення рекрутованих співробітників на роботу в компанію роботодавця, як правило, охоплюють: підтримання внутрішніми рек-

рутерами з рекрутованими спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить мати чітке уявлення про дотримання (або недотримання) цими фахівцями термінів виходу на роботу в компанію — замовника персоналу, так само як про дотримання (або недотримання) ними самого наміру їхнього виходу на роботу до компанії роботодавця, і переважно не охоплюють: участь внутрішніх рекрутерів у перевірці наявності всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам під час оформлення рекрутованих фахівців на відповідну роботу в компанію роботодавця та участь внутрішніх рекрутерів у підготовці, погодженні та підписанні сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу;

- майже повна відсутність комунікацій між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця і рекрутованим співробітником протягом фахового навчання нових робітників, їхньої адаптації до професійної роботи в підрозділі — замовнику персоналу та оцінки їхніх результатів професійної діяльності на відміну від наявності певного рівня комунікацій між рекрутинговим агентством і рекрутованими спеціалістами в їхній зазначений адаптаційно-оціночний період роботи в компанії роботодавця;

- майже повна відсутність комунікацій між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та рекрутованим співробітником протягом прийняття ними рішення щодо їхньої подальшої роботи в компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів на відміну від наявності певного рівня консультацій рекрутованих спеціалістів силами зовнішніх рекрутерів у зазначений період прийняття рішення щодо продовження (або непродовження) праці в компанії роботодавця.

Звернемо особливу увагу, що порядок і змістовне наповнення всіх інших взаємодій між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями в певному розумінні будуть майже повністю збігатися з відповідними порядком і змістовним наповненням раніше розглянутих комунікацій між рекрутинговою компанією та розшукуваними спеціалістами, а саме: у доведенні внутрішніми рекрутерами до розшукуваних спеціалістів первинних письмових, усних та/або інших видів звернень про рекрутинг компанією-замовником необхідної кількості працівників; в отриманні внутрішніми рекрутерами уточнених професійно-персональних даних від розшукуваних фахівців; у доведенні внутрішніми рекрутерами до розшукуваних спеціалістів під час безпосередніх співбесід із ними повної та точної інформації про

компанію — замовника персоналу та про вакантну посаду; в отриманні внутрішніми рекрутерами від розшукуваних фахівців під час безпосередніх співбесід із ними повної та точної інформації про професійно-персональні відомості претендентів; у залученні внутрішніми рекрутерами відповідних претендентів на проходження (у разі вимоги роботодавця) певних професійних, психологічних та інших тестувань й отримання внутрішніми рекрутерами результатів проведених тестувань професійно-персональних характеристик кандидатів; у залученні рекрутерами відповідних претендентів на визначення (у разі вимоги роботодавця) переліку осіб, рекомендації яких слід вважати найбільш вагомими (значущими) під час оцінки професійно-персональних характеристик претендентів, та отримання внутрішніми рекрутерами від визначених осіб-рекомендодавців певних професійно-персональних рекомендацій на відповідних кандидатів; у доведенні внутрішніми рекрутерами (за умови прийняття такого рішення) до відповідних претендентів інформації про включення або невключення відповідних спеціалістів до фінального списку кандидатів для їхнього подальшого обґрунтованого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору ними нових співробітників; у погодженні внутрішніми рекрутерами з відповідними відібраними для проведення інтерв'ю претендентами запропонованих форматів, загальної структури, графіка, місць та документарного забезпечення проведення співбесід відповідних представників роботодавця з кандидатами; у здійсненні внутрішніми рекрутерами необхідної підготовки відповідних претендентів до проведення з ними співбесід представниками компанії — замовника персоналу; в отриманні (уточненні) внутрішніми рекрутерами від претендентів додаткової професійно-персональної інформації в разі запиту відповідних представників роботодавця на отримання (уточнення) таких додаткових відомостей про кандидатів через рекрутерів; у безпосередньому погодженні внутрішніми рекрутерами з відповідними претендентами розроблених роботодавцями пропозицій щодо їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу в разі звернення відповідних представників роботодавця на таке погодження зазначених пропозицій для кандидатів через рекрутерів; у доведенні внутрішніми рекрутерами відповідних підсумкових результатів відбору спеціалістів на відповідні вакантні посади роботодавця до всіх інтерв'юйованих кандидатів у певній часовій послідовності.

Стислим розглядом усіх вищенаведених відмінностей і збігів взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними рекрутованими фахівцями в порівнянні із взаємодією між рекрутинговим агентством і відповідними здобува-

чами вакантних посад (див. пп. 3.1.3.2) повністю завершується розгляд поточного пп. 3.2.3.2 стосовно особливостей взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями.

Далі більш детально розглянемо особливості взаємодії між компанією — замовником персоналу та рекрутованими спеціалістами.

3.2.3.3. Особливості взаємодії між компанією — замовником персоналу та рекрутованими спеціалістами

Відразу підкреслимо, що на відміну від попередньо розглянутих особливостей взаємодій між компанією роботодавця та її внутрішнім рекрутинговим підрозділом (див. пп. 3.2.3.1) і між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями (див. пп. 3.2.3.2) під час реалізації пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів порядок і змістовне наповнення взаємодії між компанією роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями здебільшого будуть повністю (а не частково) збігатися з відповідними порядком і змістовним наповненням раніше розглянутих комунікацій між компанією-замовником і рекрутованими спеціалістами під час реалізації рекрутингу силами зовнішніх рекрутерів на відповідних описаних у пп. 3.1.3.3 етапах A і B, тобто відповідно під час безпосереднього проведення уповноваженими представниками роботодавців відбору рекомендованих внутрішнім рекрутинговим підрозділом спеціалістів для їхньої подальшої роботи в компанії — замовнику персоналу та під час безпосереднього проходження рекрутованими спеціалістами визначеного сторонами випробувального терміну їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу. Комунікації між компанією роботодавця та відповідними розшукуваними фахівцями під час реалізації пошуку та підбору персоналу силами внутрішніх рекрутерів сукупно мають передбачати такі основні частини:

- погодження уповноваженими представниками роботодавця напряму (або через внутрішніх рекрутерів) із відповідними відібраними для проведення інтерв'ю претендентами запропонованих форматів, загальної структури, графіка, місць та документарного забезпечення проведення співбесід відповідних представників роботодавця з кандидатами;
- безпосереднє проведення уповноваженими представниками роботодавця з відповідними відібраними кандидатами співбесіди або за потреби серії співбесід;
- безпосереднє погодження представниками роботодавця напряму (або через внутрішніх рекрутерів) із відповідними претендентами розроблених роботодавцями пропозицій («job offers») щодо

їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу;

- підтримання відповідними представниками роботодавця (через відповідальних внутрішніх рекрутерів або напряму) із відповідними рекрутованими спеціалістами певного рівня комунікацій, який дозволить мати чітке уявлення про дотримання (або недотримання) цими фахівцями термінів виходу на роботу в компанію — замовника персоналу, так само як про дотримання (або недотримання) ними самого наміру їхнього виходу на роботу до компанії роботодавця;

- надання рекрутованими спеціалістами та перевірка відповідними представниками роботодавця всіх потрібних особистих документів нових співробітників та відповідності цих документів діючим юридично нормативним вимогам під час оформлення рекрутованих фахівців на відповідну роботу в компанію роботодавця;

- взаємна участь відповідальних представників роботодавця та нових рекрутованих спеціалістів у підготовці, погодженні та підписанні сторонами відповідного комплекту документів з оформлення нових співробітників на роботу в компанію — замовника персоналу в сукупній відповідності діючому національному законодавству країни здійснення діяльності компанії роботодавця, внутрішнім політикам і процедурам підприємства — замовника персоналу щодо порядку всієї сукупності взаємовідносин між роботодавцем і найманим персоналом, а також змісту домовленостей між роботодавцем і новими співробітниками, що були досягнуті раніше під час відбору спеціалістів під час погодження сторонами відповідних пропозицій щодо роботи («job offer»);

- ознайомлення відповідальними представниками роботодавця нових співробітників із переліком і змістом внутрішніх документів компанії, що регламентують їхню діяльність;

- ознайомлення представниками роботодавця нових співробітників з їхніми робочими місцями та відрекомендування нових співробітників колективу компанії;

- розроблення та реалізація відповідними представниками роботодавця програм професійного навчання нових рекрутованих робітників компанії — замовника персоналу згідно з внутрішніми цільовими установками роботодавця щодо найскорішого й одночасно найбільш якісного виведення нових робітників на потрібний професійний рівень їхньої праці в компанії відповідно до визначених для них фахів і посад;

- оцінка відповідними представниками роботодавця результатів професійного навчання нових співробітників компанії — замовника персоналу з метою безпомилкового визначення відповідності (або невідповідності) оціненого рівня отриманих новими робітника-

ми професійних знань мінімально необхідному рівню, потрібному для подальшої результативної роботи в компанії роботодавця;

- безпосередня реалізація новими співробітниками професійної діяльності в компанії роботодавця відповідно до призначених їм посад та визначених для них фахових цілей, завдань та обов'язків;

- безпосереднє оцінювання відповідними представниками роботодавця загальних результатів професійної діяльності нових співробітників згідно з розробленими роботодавцем системами оцінювання їхньої фахової ефективності;

- розроблення уповноваженими представниками роботодавця об'єктивної та особистої системи критеріїв винесення рішення щодо подальшої роботи (або звільнення) рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, а також безпосереднє прийняття та доведення зазначеного рішення до рекрутованих спеціалістів;

- прийняття рекрутованими фахівцями рішення щодо їхньої подальшої роботи (або звільнення) у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, а також безпосереднє доведення зазначеного рішення до уповноважених представників компанії роботодавця;

- продовження рекрутованими фахівцями їхньої роботи в компанії — замовнику персоналу (у разі взаємного рішення роботодавця та рекрутованих спеціалістів на таке продовження) або звільнення рекрутованих спеціалістів із компанії роботодавця (у разі рішення однієї зі сторін або одночасно двох сторін — роботодавця та рекрутованих фахівців на таке звільнення) під час проходження ними встановлених випробувальних термінів.

Переліком вищенаведених основних частин комунікацій завершується стислий аналіз поточного пп. 3.2.3.3 стосовно особливостей взаємодії між компанією — замовником персоналу та рекрутованими спеціалістами, що, у свою чергу, повністю завершує розгляд пп. 3.2.3 щодо особливостей взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів, а відповідно також завершує аналіз п. 3.2 про окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу, а відповідно повністю закінчується розгляд останнього розділу цієї книги — розділу 3, що присвячена аналізу організації діяльності зовнішніх рекрутингових агенцій і внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу.

Завершальними акцентами книги «Успіх у рекрутингу. Від азів до професійності» мають бути відповідні висновки й примітки

стосовно основних аксіом, писаних і неписаних правил рекрутингу, які будуть розглянуті далі.

Висновки

У книзі детально визначено та проаналізовано практично всі основні компоненти рекрутингу персоналу, починаючи з основ пошуку та підбору спеціалістів і закінчуючи особливостями діяльності зовнішніх та внутрішніх рекрутерів. Особливо детально в книзі проаналізовано концептуальні поняття, визначення, аспекти й технологічні складові рекрутингу фахівців, а саме:

1. Основні поняття, формулювання, види, способи й методики пошуку та підбору працівників, а також основні критерії результативності та рентабельності, часові фази та загальні фінансово-економічні аспекти рекрутингу персоналу (див. розділ 1).

2. Основні технологічні складові пошуку персоналу, включаючи визначення необхідності пошуку та підбору нових співробітників з окресленням переліку та змісту їхніх обов'язків, переліку й змісту вимог до персоналу та переліку й змісту умов для персоналу, переліку джерел професійно-персональних відомостей про персонал, місць проведення пошуку персоналу, вивчення та визначення методик пошуку та методик відбору персоналу, визначення потенційних витрат на проведення рекрутингу персоналу, призначення способів і видів рекрутингу персоналу, формування заявок на пошук і підбір персоналу, призначення методики (або сукупності методик) пошуку й методики відбору персоналу, розроблення інформаційних пакетів для доведення розшукуваним фахівцям, реалізацію методики або сукупності методик пошуку персоналу та узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу (див. розділ 2, п. 2.1).

3. Основні технологічні складові відбору персоналу, включаючи систематизацію професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанії, а також первинний, вторинний та фінальний відбори претендентів на роботу в компанію роботодавця (див. розділ 2, п. 2.2).

4. Основні технологічні складові прийняття персоналу на роботу в компанію роботодавця, включаючи оформлення нових фахівців на роботу в компанію, навчання спеціалістів професійній роботі в компанії роботодавця, оцінки загальних результатів професійної діяльності нових співробітників та прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів (див. розділ 2, п. 2.3).

5. Основні організаційні аспекти діяльності зовнішніх рекрутерів (рекрутингових агенцій), включаючи основні професійні завдання та організаційну структуру рекрутингових компаній, особливості діяльності та порядок взаємодії основних внутрішніх під-

розділів рекрутингового агентства, а також порядки та змістовні наповнення взаємодії між рекрутинговою компанією, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів (див. розділ 3, п. 3.1).

6. Окремі особливості організаційних аспектів діяльності внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній — замовників персоналу, включаючи особливості основних професійних завдань та організаційних структур внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії роботодавця, особливості діяльності та порядок взаємодії основних груп співробітників внутрішніх рекрутингових підрозділів компанії — замовника персоналу, а також особливості взаємодії між внутрішнім рекрутинговим підрозділом компанії роботодавця, компанією — замовником персоналу та відповідними фахівцями, серед яких відбувається пошук і підбір потрібних роботодавцю спеціалістів (див. розділ 3, п. 3.2).

З точки зору автора, усі розглянуті в книзі концептуальні поняття, визначення, аспекти та технологічні складові рекрутингу фахівців, включаючи різного роду тлумачення, формулювання, технології, системи, методи, види, способи, алгоритми, філософії, схеми, структури, макети, правила, нюанси, аксіоми й інші особливості реалізації рекрутингової діяльності, є досить універсальними основами для успішних інсталяцій різних спеціалізацій пошуку та підбору різних за фахом і посадовими категоріями спеціалістів на різних сегментах ринку в різних регіонах і країнах. Водночас усі зазначені характеристики та особливості рекрутингу персоналу слід одночасно розглядати як базисні, які можуть і мають бути уточнені й доповнені на розсуд відповідних рекрутингових агентств, внутрішніх рекрутингових підрозділів компаній роботодавців та незалежних рекрутерів відповідно в тому числі до набутого власного досвіду, особливостей національних традицій ведення рекрутингу, специфіки того чи іншого сегмента ринку, наявних карантинних та інших обмежень на безпосередні особисті зустрічі з кандидатами з урахуванням відповідних законодавчих та адміністративних норм і вимог. Межі вдосконалення рекрутингу не існує.

Одночасно автор упевнений, що в найближчі роки й десятиліття процедури пошуку та підбору персоналу, постійно поглиблюючи та вдосконалюючи набутим досвідом сучасних рекрутерів уже існуючі власні технологічні сутності, будуть усе більше перетворюватися в нові форми свого втілення, у тому числі в різноманітні форми «дистанційного рекрутингу» (тобто рекрутингу без проведення особистих зустрічей претендентів і рекрутерів), із використанням відповідних можливостей різного роду соціальних мереж і платформ на

проведення дистанційних інтерв'ю та в різноманітні форми «віртуального рекрутингу», успішність якого базуватиметься на розвинутих можливостях штучного інтелекту обробляти великі обсяги інформації в максимальному безпомилковому визначенні підсумкової результативності відповідних фахівців на їхніх минулих і поточних місцях роботи та в прогнозуванні прикладної ефективності відповідних кандидатів у їхній можливій діяльності на відповідних вакантних посадах у компаніях роботодавців.

Автор упевнений, що повне й ретельне використання всіх наведених у книзі теоретичних й одночасно практично апробованих протягом двох десятиріч основ пошуку та підбору персоналу з урахуванням зазначених особливостей і специфік дозволить кожному окремому рекрутеру, внутрішнім рекрутинговим підрозділам та рекрутинговим компаніям у цілому гарантовано досягти значних успіхів у рекрутинговій діяльності як у найближчій, так і у віддаленій перспективі із залученням уже існуючих сучасних та майбутніх досягнень у галузях IT-технологій і технологій соціальних мереж.

Література

1. Statistics Canada. The National Occupational Classification 2011. Catalogue no. 12-583-X. 2012. ISBN 978-0-662-45368-0. 899 pages.

2. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. ДК 003:2010. Затверджено та надано чинності наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 № 327.

3. U.S. Bureau of Labor Statistics. The 2010 Standard Occupational Classification System. 2010. 28 pages.

4. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. ДК 009:2010. Прийнято та надано чинності наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 № 457.

5. Statistics Canada. North American Industry Classification System (NAICS) Canada 2012. Cat. No.: 12-501-X. 2012. ISBN: 978-1-100-19674-9. 755 pages.

6. Executive Office of the President of the United States. North American Industry Classification System (NAICS) United States. 2017. 963 pages.

7. АН УРСР. Інститут мовознавства. Словник української мови: в 11 тт. за ред. І. К. Білодіда — Київ: Наукова думка. 1970–1980.

8. Новий французько-український словник та українсько-французький словник. Укладач Л. М. Авраменко — Харків: Світовід. 2002. ISBN: 966-7921-27-6. 896 с.

9. Cassell's New Latin Dictionary by D.P. Simpson. New-York. Funk & Wagnalls Company. 1960. 883 pages.

10. Ольвія Нільс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичний посібник з використання збалансованої системи показників: пер. з англ. — Москва. 2003. 304 с.

11. The American Heritage Dictionary of the English Language. Fifth edition. 2018. ISBN ISBN 10: 1328841693. 2084 pages.

12. Student's Oxford Canadian Dictionary. Second edition. 2007. ISBN 978-0-19-542715-8. 1286 pages.

13. Рикардо Давид. Сочинения. Том 1. Начала политической экономии и налогового обложения. Перевод под редакцией М. Н. Смит. — Москва. 1955. 360 с.

14. Криворучко Сергій. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. 2020. ISBN 978-617-7824-15-1. 72 с.

15. Криворучко Сергій. Успіх в бізнесі. Від нуля до мільйонів. 2018. ISBN 978-617-7061-47-1. 464 с.

16. Bernard Marr. Key Performance Indicators: the 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. ISBN-13: 978-0-273-75011-6. 376 pages.

17. Fitz-Gibbon Carol T. Performance indicators (BERA Dialogues). 1990. ISBN-13: 978-1853590931. 120 pages.

18. Бронштейн И. Н, Семендяев К. А. Справочник по математике для инженеров и учащихся ВТУЗов. — Москва. 1980. 976 с.

19. Ozlem Olgu, Hasan Dincer, Umit Hacio Glu. Handbook of Research on Strategic Developments and Regulatory Practice in Global Finance. 2015. ISBN 9781466672895. 432 pages.

20. Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. 2002 ISBN: 0273653342. 377 pages.

21. Burkholder Nicholas C., Golas Scott, Shapiro Jeremy P. Ultimate performance: Measuring Human Resources at Work. 2007. ISBN-10: 0471741213. 288 pages.

22. Jac Fitz-enz. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. Second edition. 2009. ISBN: 0814413358. 312 pages.

23. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Third edition. 2015. ISBN-13: 978-1-119-01983-1. 448 pages.

24. Graham Upton, Ian Cook. Oxford Dictionary of Statistics. Third edition. 2014. ISBN 978-0-19-967918-8. 488 pages.

25. David L Scott. The American Heritage Dictionary of business terms. 2009. ISBN 13: 978-0-618-75525-7. 595 pages.

26. Stewart Liff. Managing Government Employees: How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results. 2007. ISBN-13: 978-0-8144-0887-2. 223 pages.

27. Господарський кодекс України, прийнятий 16 січня 2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.

Наукове видання

Криворучко Сергій Васильович

Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності

Літературний редактор, коректор: Ганна Галушкіна.

Первинне редагування: Тетяна Криворучко.

Коректор: Вікторія Цибульська.

Технічний редактор: Федоров О.М.

Підп. до друку 06.02.2023. Формат 60x90/16
Папір офсетн. Друк офсетн.
Умов. друк. арк. 40,22. Тираж 200 прим. Зам. № 9041

Друк ТОВ «Гнозіс»
Видавництво «Гнозіс»
04080, м. Київ, вул. Межигірська 82-а
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 2328 від 26.10.2005 р.
тел./факс: +38 044-537-22-45
e-mail: gnozis@ukr.net

ISBN 978-617-7852-50-5

З питань придбання звертатися за тел.: +38 044-537-22-45