

УДК 658.3:005.95/96

Пучкова С. І.,

s.i.puchkova@opi.ua, ORCID ID: 0000-0003-4962-3885,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

РЕКРУТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ

Анотація. У статті визначено та досліджено актуальні тенденції, які визначають підходи до рекрутингу в торговельній сфері. Визначено основні тренди розвитку сфери торгівлі та зазначено їх взаємозв'язок із системою управління персоналом. Виділено три основні групи торговельних підприємств залежно від методів управління персоналом. Розкрито особливості управління персоналом на торговельних підприємствах певної групи. Підбір персоналу є одним із важливіших завдань для забезпечення виконання функцій і трудових операцій на торговельних підприємствах. Наведено порівняльну характеристику внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу. Зазначено про рекрутинг як найбільш дієвий спосіб підбору персоналу із зовнішніх джерел. Наведено визначення поняття “рекрутинг” з точки зору широкого і вузького підходів. Проаналізовано тенденції, які впливають на функцію рекрутингу, а саме: ситуація на ринку праці, специфіка роботи з кандидатами різних поколінь, правила залучення талантів, бренд роботодавця, інформаційне забезпечення та діджиталізація рекрутингу. У ході дослідження встановлено: 1. Попит на працівників у сфері торгівлі постійно зростає. Найбільша кількість вакансій належать компаніям, які торгують продуктами харчування, далі розташовуються одяг і електроніка. 2. Торгівля увійшла в топ-3 галузей, де хотіли би працювати представники всіх поколінь. Найбільше в сфері торгівлі хочуть працювати мілленіали. 3. Загострюється конкуренція за таланти, що вимагає змін у способах їх залучення. 4. Результативність рекрутингу залежить від бренда роботодавця. 5. Соціальний рекрутинг є сучасним способом комунікації між кандидатом і рекрутером. 6. Цифрові технології дозволяють автоматизувати скрінінг і процес найму працівників. За результатами проведеного дослідження запропоновано ключові підходи до формування системи рекрутингу в торговельній сфері.

Ключові слова: рекрутинг, торговельна сфера, ринок праці, залучення талантів, соціальний рекрутинг, бренд роботодавця, реферальна програма.

Puchkova S. I.,

s.i.puchkova@opi.ua, ORCID ID: 0000-0003-4962-3885,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade, Odessa National Polytechnic University, Odessa

RECRUITMENT IN THE TRADE SPHERE: TRENDS AND KEY APPROACHES

Abstract. The article identified and researched current trends that determine approaches to recruitment in the trade. The main trends in the development of trade have been identified and their relationship with the personnel management system indicated. There are three main groups of trading enterprises depending on the methods of personnel management. Peculiarities of personnel management at trade enterprises of a certain group are revealed. Recruitment is one of the most important tasks to ensure the performance of functions and labor operations in trading company. A comparative description of internal and external sources of recruitment is given. It is pointed on recruitment as the most effective way to recruit staff from external sources. The definition of “recruiting” in terms of broad and narrow approaches is given. Trends that affect the recruitment function are analyzed, namely: the situation on the labor market, the specifics of working with candidates of different generations, the rules for attracting talents, the brand of the employer, information support and digitalization of recruitment. The study found: 1. Demand for staff in trade is constantly growing. The largest number of vacancies belong to companies that sell food, followed by clothing and electronics. 2. Trade is among the top 3 industries where all generations would like to work. Millennials want to work the most in trade. 3. Competition for talents is intensifying, which requires changes in the ways of attracting them. 4. The effectiveness of recruitment depends on the employer brand. 5. Social recruiting is a modern way of communication between a candidate and a recruiter. 6. Digital technologies automate screening and the hiring process. According to the results of the study, key approaches to the formation of a recruitment system in the trade are proposed.

Keywords: recruitment, trade, labor market, talent attraction, social recruitment, employer brand, referral program.

JEL Classification: F 19, J44, J69, M12

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-18>

Постановка проблеми. Соціально-економічні, технологічні та демографічні тенденції в Україні не можуть не викликати адекватних змін на підприємствах будь-якої сфери діяльності, в тому числі і торговельної.

Динамічність і в той же час невизначеність багатьох процесів у торговельній сфері, сучасні тенденції її розвитку ставлять перед підприємствами досить складне для їх нинішнього стану завдання – формування висококваліфікованого, творчо мислячого і діючого персоналу, щоб не тільки гнучко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, але і, передбачаючи їх, діяти на випередження.

Отже, на сучасному етапі розвитку українського підприємництва в торговельній сфері підвищення конкурентоспроможності і постійний розвиток можуть здійснюватися за рахунок використання ключового фактора – персоналу.

Торгівля, незважаючи на економічну кризу, залишається одним із найбільш активно зростаючих сегментів українського ринку. Такий розвиток вимагає постійного припливу персоналу. Тому перед керівниками торговельних підприємств виникають проблеми найму кваліфікованих співробітників і вибору найбільш ефективних методів підбору.

В останні роки у зв'язку з ускладненням діяльності торговельних підприємств все більше уваги в сфері управління персоналом приділяється процесу пошуку і підбору персоналу як способу підвищення ефективності роботи. Це пов'язано з тим, що відбулися зміни щодо вимог до кандидатів як до фахівців, відкрилися нові перспективи управління персоналом у торгівлі. Так, за результатами щорічного загальногалузевого дослідження кадрових політик і практик, проведеного EY People Advisory Services у 2018 році, важливість підбору персоналу продовжує підвищуватися, посівши третє місце серед пріоритетів кадрових політик (для порівняння у 2015 році – 12 місце).

Дані обставини потребують кардинальних перетворень у системі управління персоналом, її адаптованості до сучасних умов господарювання через такий інструмент підбору персоналу, як рекрутинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження проблем теорії і практики управління персоналом підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, Т. Базарова, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, Г. Деслера, А. Сгоршина, А. Кібанова, А. Колота, О. Крушельницької, Г. Осовської, В. Пономаренка, А. Шегди, С. Шекшні, Г. Щокіна, та ін.

В економічній літературі також представлені публікації авторів щодо дослідження рекрутингу, а саме: С. Іванової, С. Карташова, А. Кібанова, М. Магури, Г. Писаревської та ін.

Аналіз літератури показує, що в працях вчених створено достатнє підґрунтя для дослідження підбору персоналу підприємства. Проте все ще існує достатньо питань, пов'язаних із дослідженням аспектів підбору персоналу саме в торговельній

сфері. На практиці більшість існуючих моделей підбору персоналу швидко застарівають, оскільки не відповідають викликам новітніх технологій, мінливим потребам бізнесу і зростаючим можливостям кандидатів.

Загалом в Україні на сьогодні ще не набули широкого застосування найновітніші методи підбору персоналу, хоча певні спроби в цьому напрямі реалізуються великими підприємствами і міжнародними компаніями та підприємствами за участю іноземного капіталу. Тому дослідження питання рекрутингу в торговельній сфері потребують подальшого розвитку.

Постановка завдання. Дослідження сучасних тенденцій рекрутингу та визначення ключових підходів до організації рекрутингу в торговельній сфері.

Викладення основного матеріалу дослідження. У даний час все більша кількість керівників торговельних підприємств усвідомлює, що конкурентна перевага компанії – це перш за все перевага власного персоналу над персоналом конкурентів. Тому подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін у підходах до підбору персоналу.

Сфера торгівлі активно і стрімко розвивається, з'являються нові форми торгівлі, звідси і виникають проблеми, пов'язані з підбором якісних і спеціалізованих кандидатів на вакантну посаду.

Головними трендами розвитку торгівлі стали [1]:

– Клієнтський досвід (Customer Experience, CX) – сукупність вражень, які отримує клієнт під час контакту з компанією, що поставляє товар: рівень обслуговування, дизайн торговельного залу, сервісні програми тощо. Компанії активно формують і розвивають клієнтський досвід.

– Штучний інтелект, що отримує більше поширення. За прогнозами, 85% усіх покупок найближчими роками у торгівлі відбуватимуться із застосуванням штучного інтелекту.

– Посилення свідомого вибору споживача: дедалі частіше споживачі приймають рішення щодо купівлі, враховуючи багато факторів (екологічність продукту, внесок компанії виробника у вирішення соціальних та екологічних проблем суспільства), а не лише вартість продукту.

– З розвитком інформаційних технологій зростають і онлайн-продажі. Глобальні онлайн-продажі товарів повсякденного попиту зростають у чотири рази швидше, ніж традиційні. Це пов'язано з тим, що споживачі ведуть активний спосіб життя і не хочуть витратити час на відвідування магазинів.

– Експерти до головних тенденцій додають також d-commerce (digital commerce) - продаж товарів через соціальні мережі. Так, наприклад, компанія Tsenso розробила спеціальну програму, яка дозволяє зібрати і відстежити інформацію про збирання продукту від ферми до столу. На основі зібраних даних розраховується показник свіжості, тобто індикатор терміну придатності в режимі реального часу.

– Впровадження принципу омніканальності. Омніканальність допомагає клієнтам зробити процес купівлі якомога зручнішим і об'єднує електронну комерцію з офлайн-магазинами, а також робить можливим доступ до єдиного асортименту товарів торговельної мережі незалежно від каналу і формату продажу (гіпермаркети, супермаркети, магазини “біля дому” або e-commerce). Наприклад, “Леруа Мерлен”, яка представлена гіпермаркетами роздрібною торгівлі будівельними матеріалами, товарами для ремонту, декору та саду, втілює принцип омніканальності. Компанія має мережу магазинів, інтернет-магазин, контакт-центр, представлена в соціальних мережах, а також пропонує своїм клієнтам ряд послуг від партнерів “під одним дахом” та комунікує з клієнтами через імейл-розсилку та Viber.

Зазначені тенденції, безумовно, впливають на підходи до управління персоналом торговельних підприємств.

Для розуміння специфіки управління персоналом власне на торговельних підприємствах розглянемо, яким є об'єкт управління.

Залежно від методів управління персоналом можна виділити три основні групи торговельних підприємств [2, с. 267]:

1 група – малі приватні підприємства з кількістю працівників до 20 осіб (підгрупа а – малі торговельні підприємства з кількістю працівників – 1 особа; підгрупа б – малі торговельні підприємства з кількістю працівників – 2-20 осіб);

2 група – колективні приватні підприємства з кількістю працівників до 100 осіб;

3 група – великі торговельні підприємства – філії всеукраїнських торговельних мереж.

На торговельних підприємствах, де працює лише один працівник (підгрупа а – малі торговельні підприємства з кількістю працівників – 1 особа), методи управління персоналом є досить простими. Набір кадрів відбувається переважно через спільних знайомих із подальшою співбесідою власника торгового підприємства з претендентом на посаду продавця, і, якщо за результатами співбесіди даний претендент влаштовує власника торгового підприємства, одразу ж відбувається інструктаж майбутнього працівника.

Певні особливості управління персоналом мають торговельні підприємства першої групи, де працюють більше як одна особа (підгрупа б – малі торговельні підприємства з кількістю працівників – 2-20 осіб). Відповідно, головну роль в управлінні персоналом відіграє директор (він же і власник) даного торгового підприємства. Ним же здійснюється планування потреби в персоналі, відбір, набір і добір персоналу, розвиток, проф-орієнтація й адаптація персоналу, навчання, оцінка трудової діяльності, визначення винагороди, забезпечення безпеки праці.

Оскільки торговельні підприємства, що відносяться до 3 групи, є філіями всеукраїнських торговельних мереж, то їхня кадрова політика формується у центральних офісах, проте певна самостійність

у вирішенні кадрових питань належить дирекції філії.

Певні особливості управління персоналом на торговельних підприємствах визначають складність і великий обсяг функцій, пов'язаних із управлінням персоналом [3, с. 85-86]:

✓ високий обсяг трудових операцій, які пов'язані з обслуговуванням покупців і вимагають прямого контакту з ними. Ці операції не піддаються механізації й автоматизації, що визначає високу частку витрат живої праці на підприємствах галузі;

✓ необхідність наближення до покупців пунктів продажу товарів масового попиту ускладнює можливості їх концентрації, через те основу роздрібною торговою мережі складають невеликі магазини або салони з чисельністю працівників до 15 осіб. У таких магазинах істотно обмежені можливості вузького професійного і технологічного розподілу праці, що обумовлює необхідність поєднання трудових функцій між працівниками;

✓ ефективність праці персоналу підприємств торгівлі, зайнятого обслуговуванням покупців, багато в чому залежить від інтенсивності купівельних потоків. Цей показник неоднаковий впродовж робочого дня і в окремі дні тижня, що впливає на ступінь завантаження працівників, викликає велику частку вимушених перерв у роботі. Це негативно позначається на продуктивності праці персоналу торгового підприємства.

Для забезпечення виконання функцій і трудових операцій на торговельних підприємствах одним із важливіших завдань є підбір працівників.

Підбір персоналу – це цілеспрямована робота по залученню в компанію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації. Інакше кажучи, це пошук, тестування та наймання людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенції, знання та поділяють цінності компанії [4].

Виділяють два види джерел набору персоналу: внутрішні та зовнішні. У першому випадку кадри підбираються з числа співробітників самої компанії, у другому – за рахунок зовнішніх ресурсів. Зрозуміло, що внутрішні джерела завжди обмежені, і повністю вирішити за їх допомогою кадрові проблеми неможливо.

Найбільш поширеними джерелами найму працівників є зовнішні. З досвіду фахівців із підбору персоналу джерела підбору персоналу можна охарактеризувати за певними показниками (табл. 1).

Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг.

Слово “рекрутинг” походить від французького слова “recruter”, що в дослівному перекладі означає набирати, вербувати, наймати будь-кого на військову службу за гроші. У німецькій мові аналогом цього терміна є “recrutieren” – набір, поповнення [5]. Подібне значення це слово має і в англійській мові, в якій згодом стало вживатися, крім колишніх значень, ще й для позначення діяльності з підбору і найму співробітників в організації.

Порівняльні показники джерел набору співробітників

Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ термін скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю – 5-7 днів.	6-14 днів
Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування оточення для спілкування достатньо 3-5 днів.	3-5 днів
Серед випускників ЗВО	Зв'язок і взаємодія з працівниками відповідних служб ЗВО (5-7 днів). Збір і обробка резюме – ще тиждень.	2 тижні
Всередині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівників достатньо 1-2 дні.	1-2 дні
Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів.	2 тижні
Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів.	10 днів
Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів.	1-2 тижні

Джерело: [4]

У західній літературі з менеджменту “рекрутинг” розглядається як необхідна ланка кадрового менеджменту в організації і визначається як процес залучення зацікавлених у роботі в даній організації кандидатів, найбільш придатних для посади за освітою і досвідом.

Існує декілька підходів до визначення рекрутингу [6]. Відповідно до широкого підходу рекрутинг є видом діяльності, сегментом інфраструктури ринку праці, що функціонує завдяки приватним агенціям з підбору персоналу; до вузького – технологією підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів для задоволення потреб, що використовується підприємствами та рекрутинговими агенціями.

Управління персоналом у торговельних організаціях залежить від сучасних тенденцій на ринку праці в сфері торгівлі. Розглянемо ті тенденції, які є важливими перш за все для такої функції управління персоналом, як рекрутинг.

Професії у сфері торгівлі є найбільш масовими. За даними Державної служби статистики, у сфері торгівлі працює орієнтовно 21,8% зайнятого населення.

При цьому кількість робочих місць у ритейлі постійно зростає. За даними OLX, в останньому кварталі 2018 року найактивніше роботодавці шукали фахівців для роботи у сфері торгівлі (27 % усіх вакансій).

Попит на працівників у сфері торгівлі постійно зростає. На сайті robita.ua розміщена інформація про більше ніж 10 000 вакансій по всіх містах України. А резюме в третьому кварталі перевищило значення 50,5 тисяч (рис. 1).

Однак для торговельної галузі характерна така проблема, як плінність кадрів. Роботодавці

постійно шукають нових співробітників, щоб замінити трудових мігрантів. Через це позиція “продавець-консультант” увійшла в топ-10 найбільш затребуваних професій у 2019 році, за даними robita.ua. У той же час сфера ритейлу є однією з небагатьох, де середній розмір оплати праці вище, ніж у середньому по країні – на 7,3%.

Більшість роботодавців шукає продавців-консультантів – 51% вакансій саме для них. Майже 20% вакансій чекають торгових представників, 8% розраховані на касирів, а по 5% – частка керівників магазину і мерчандайзерів.

Найбільша кількість вакансій належать компаніям, які торгують продуктами харчування, далі розташовуються одяг / мода і електроніка (табл. 2).

Вважається, що ритейл – дуже складний ринок з погляду підбору співробітників. Дійсно, в цій галузі непросто знайти працівників, особливо коли йдеться про масовий рекрутинг.

Однак, крім змін у сфері торгівлі, на підходи до роботи з персоналом торговельних підприємств впливають глобальні тенденції у сфері управління персоналом.

Сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. 42% респондентів опитування зазначили, що їхні організації здебільшого складаються зі штатних працівників. Однак роботодавці очікують, що протягом наступних кількох років залежність від контрактних, позаштатних і гіг-працівників стрімко зросте. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому [9].

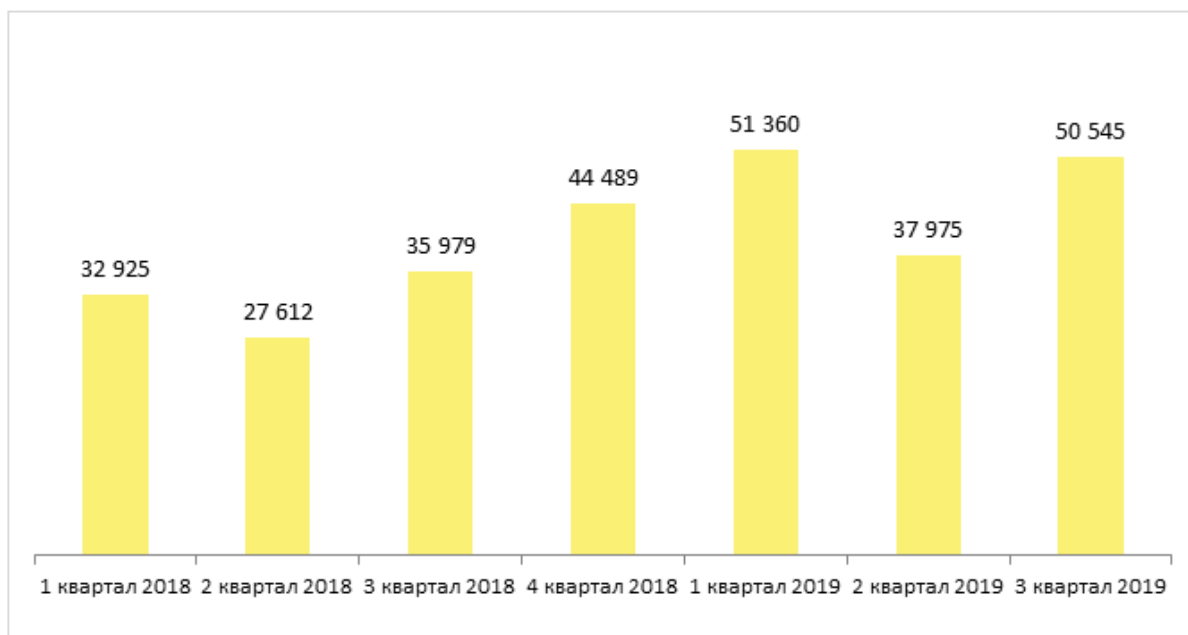


Рис. 1. Кількість нових та оновлених резюме в сфері торгівлі на сайті robota.ua в 2018-2019 р.р. поквартально

Джерело: [7]

Таблиця 2

Топ-10 підгалузей компаній з найбільшою кількістю вакансій, розміщених на robota.ua в липні 2018 року

Галузь компаній	Підгалузь	Кількість вакансій
Торгівля роздрібна / Retail	Харчові продукти	2027
Торгівля роздрібна / Retail	Інше	1397
Торгівля роздрібна / Retail	Одяг	1231
Торгівля гуртова / Дистрибуція / Імпорт-експорт	FMCG	1207
Торгівля роздрібна / Retail	Електроніка-електротехніка	1022
FMCG	Харчові продукти	759
Торгівля роздрібна / Retail	Гіпермаркети	610
Торгівля роздрібна / Retail	Засоби особистої гігієни і побутова хімія	455
FMCG	Алкогільні та безалкогольні напої	417
Торгівля гуртова / Дистрибуція / Імпорт-експорт	Інше	364

Джерело: [8]

В Україні майже 50% компаній мають тільки традиційну робочу силу і тільки 10% організації розробили стратегію використання нетрадиційної праці. На світовому рівні статистика трошки інша – 43% і 16% відповідно.

У 2018 році роботодавці отримали справжній виклик: навчитися ефективно управляти командами, які складаються з різних поколінь. На сьогоднішній день у робочому процесі компаній беруть участь представники різних поколінь: від так званих “Бєбі-бумєрів” (1943-1963 р. н.) і до так званого “Покоління Z” (1995-2010 р. н.). Разом зі змішанням поколінь відбувається зміщення “ієрархічного віку”, при якому все частіше можна

зустріти 25-річного керівника з підлеглими 35-55 років [10].

При проведенні у 2019 році дослідження “Формула поколінь: цінності і мотиви сучасних поколінь” було опитано 2182 відвідувачів Job-порталу та передплатників сторінок організаторів дослідження в соцмережах віком від 15-ти до 72-х років. Згідно з даними опитування торгівля увійшла в топ-3 галузей, де хотіли б працювати представники всіх поколінь. Попереду тільки IT і енергетика. Найбільше в сфері торгівлі хочуть працювати мілленіали. Торгівля також входить у топ-5 напрямків, із якими пов’язують або вже пов’язали свою роботу представники покоління X

(39-53 роки). Тут кількість тих, хто пов'язаний із торгівлею, можна порівняти з працівниками ІТ-сфери (по 7%) [11].

Менеджер з персоналу повинен ретельно відстежувати різні нововведення в сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, аби своєчасно зреагувати і вжити відповідні заходи. Він може також бути і новатором ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи підбору персоналу, які будуть ефективнішими та якіснішими від колишніх.

Процес рекрутингу сьогодні називають пошуком талантів, який вийшов далеко за рамки безпосередньо пошуку та найму співробітників, залучаючи всі відділи та напрямки діяльності компанії до цього процесу. Згідно з дослідженням CIPD "Resourcing and Talent Planning Survey 2017" 82% роботодавців вважають, що конкуренція за таланти посилилася втричі за останні 5 років, і 72% респондентів очікують загострення цієї тенденції.

Прискорення цифрових, відео і когнітивних технологій і підвищення прозорості швидко змінюють способи залучення талантів (табл. 3).

До важливої тенденції рекрутингу в сфері торгівлі можна також віднести формування бренду роботодавця.

Демографічна ситуація, відтік працівників за кордон – з урахуванням цих факторів рекрутери мають докладати більше зусиль, щоб закрити позиції. Наприклад, в порівнянні з попередніми 2-3 роками трудовитрати зросли приблизно на 30%. Тому так важливо починати рекрутинг із розвитку бренду роботодавця.

Бренд роботодавця – це комплекс зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи. Іншими словами, це сукупність функціональних і психологічних вигід, які отримує співробітник, працюючи в компанії, все те, що в свідомості ваших поточних і потенційних колег з вами пов'язано. Це те, що вони відчувають і думають про вас як про місце роботи, і те, чим діляться з цього приводу з іншими людьми. Крім того, імідж компанії-роботодавця також формують відгуки і враження колишніх співробітників.

Згідно з дослідженням Employer Brand Research 2017 для 88% опитаних мілленіалів важливо бути частиною компанії з правильними цінностями і корпоративною культурою, 87 % прийшло в компанію через те, що їх власні цінності збігаються з цінностями компанії, 50% – не готові працювати у компаніях із поганою репутацією, навіть якщо зарплата там висока, а власне компанії з поганою репутацією платять на 10% більше за рекрутинг одного нового співробітника [13].

Невід'ємною складовою бренду роботодавця є ціннісна пропозиція для співробітників (employer value proposition, EVP) – це сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, що пропонуються співробітнику в обмін на його знання, навички, здібності і лояльність. При цьому запропоновані вигоди (атрибути) повинні становити певну цінність для цільової аудиторії: для співробітників і кандидатів. Зазвичай виділяють зовнішні атрибути EVP, спрямовані на залучення талантів у компанію, а також внутрішні, які працюють на утримання талантів всередині компанії [13].

Таблиця 3

Залучення талантів: старі і нові правила

Старі правила	Нові правила
Рекрутери використовують інтернет-інструменти для пошуку кандидатів	Рекрутери постійно розширюють використання соціальних медіа, в тому числі LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, Glassdoor, Pinterest, Quora
Бренд роботодавця розглядається як маркетингова стратегія	Бренд роботодавця є загальною стратегією, яка поширюється на всі можливі групи кандидатів і канали
Рекрутери відпрацьовують рекрутинговий процес	Рекрутери взаємодіють із менеджерами в процесі пошуку, посилюючи їх мережі зв'язків, культурні можливості та критерії успіху
Опис посади показує, що необхідно організації від потенційних працівників	Опис посади фокусується на потребах кандидатів – тактика, яка залучає у три рази більше високоякісних кандидатів
Система відстеження претендентів – єдина використовувана технологія у залученні талантів	Компанії використовують платформи для залучення талантів, які дозволяють управляти пошуком, відео-інтерв'юванням, процесом інтерв'ювання, відносинами з кандидатами та інтеграцією кандидатів
Процес залучення талантів побудований на ефективності, продуктивності та швидкості підбору, які є більш оптимальними для підприємства	Кандидат і рекрутер – центр процесів залучення талантів, спрямованих на турботу про досвід кандидата в кожен момент процесу підбору і найму організації

Джерело: [12]

72% лідерів у сфері рекрутингу по всьому світу вважають брендинг компанії найважливішим компонентом успіху. Згідно з дослідженням провідного американського порталу з пошуку роботи Glassdoor компанії в середньому щорічно витрачають близько 130,000 доларів на створення позитивного бренда (залежно від розміру компанії сума змінюється від 6,5 тисяч до 340 тисяч доларів) [14].

У процентному співвідношенні ця сума складається з таких компонентів [14]:

- Реклама в пресі, 56%.
- Онлайн-профілі компанії, 38%.
- Профілі в соцмережах, 33%.
- Банерна реклама, 32%.
- Оплата агентств із брендингу роботодавця,

31%.

- Реклама на радіо і ТБ, 26 %.
- Внутрішні проекти, 25%.
- Зовнішня реклама, 24%.

22%

- Реферальна програма для співробітників,

З-поміж основних процесів управління персоналом професійний добір чи не найпершим відчув вплив тенденцій інформатизації, цифровізації та мережизації економіки та суспільства, адже саме в процеси рекрутингу найшвидше втрутилися інтернет-технології та соціальні мережі.

Загалом активне використання технологій інформаційного забезпечення у рекрутингу почалося приблизно з 2005 року. Саме у цей час зароджуються сайти *gavota.ua* та *work.ua*, які використовуються для пошуку персоналу й сьогодні. Головними їх перевагами є можливість розміщувати вакансії безпосередньо компаніями та наявність банку резюме, де активні шукачі розміщують інформацію про себе. Але дані ресурси не охоплюють значної та не менш важливої частини – пасивних кандидатів – людей, що не шукають роботу, але за можливості згодні перейти на кращі умови. Це менеджери з підбору персоналу почали враховувати в роботі з 2010 року і саме з цього часу

активно використовують соціальні мережі для пошуку [15, с. 56].

У той період зароджується таке поняття, як соціальний рекрутинг.

Соціальний рекрутинг – це стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів. Він є сучасним способом комунікації кандидата та рекрутера [15, с. 56].

Цифрові технології активно впроваджуються у сферу підбору персоналу: багато компаній вже використовують предиктивну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Одночасно технології дозволяють автоматизувати скрінінг і процес найму працівників, а інтерв'ю проводять вже не тільки рекрутери, а й чат-боти та роботи. Вивчаючи основні тенденції переходу функції підбору персоналу в цифрове середовище, у HeadHunter Україна виділили такі ключові тенденції HR Digital [16]:

✓ роботизація та штучний інтелект (роботи та чат-боти у рекрутингу);

✓ автоматизація процесу підбору (відеоінтерв'ю, онлайн-тестування та системи оцінки персоналу);

✓ HR-аналітика (Big Data, предиктивна та порівняльна аналітика);

✓ агрегація та уберизація рекрутингу;

✓ соціальний рекрутинг (використання соціальних мереж для пошуку персоналу).

Ці інструменти дають можливість вивести процес рекрутингу персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості підбору персоналу та його ефективність.

Отже, сфера управління персоналом трансформується завдяки впровадженню інформаційних технологій та діджиталізації. Функція рекрутингу знаходиться в авангарді цих змін (табл. 4).

Дослідження сучасних тенденцій рекрутингу демонструє, що склалася певна специфіка роботи з кандидатами для торговельних підприємств, яку необхідно враховувати при розробці комплексної стратегії пошуку і підбору персоналу.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз рекрутингу

Критерій	2015 рік	2020 рік
Рекрутинг і HR	Рекрутинг тісно пов'язаний із HR. Фахівці з підбору кадрів входять у HR-відділ	Рекрутинг трансформувався в окрему спеціальність. Отримали розвиток професії сорсера, ресерчера і хедхантера.
Спілкування з кандидатами	Фахівці з персоналу ведуть ділове листування через пошту	Рекрутери ведуть швидшу комунікацію в месенджерах і вільно спілкуються в соцмережах.
Публікація вакансій	Вакансії публікуються переважно на job-порталах або в якості оголошень у газетах	Job-портали залишаються популярним майданчиком для публікації вакансій. Набувають популярності соціальні мережі, де можна шукати потрібних кандидатів. Активно використовується LinkedIn.
Робота з даними	Робота з паперовою документацією. Занесення даних кандидатів і ведення бази вручну	Автоматизована робота в рекрутингових системах.
Технології в роботі рекрутера	Робота через ПК	Робота на будь-якому пристрої: ноутбук, планшет, смартфон.
Вплив теорії поколінь	Робота переважно з поколіннями X і Y	Орієнтація на мілленіалів, які за оцінками експертів до 2025 р. становитимуть 75% трудового потенціалу в світі. Початок роботи з поколінням Z.

Джерело: [17]

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В межах визначених тенденцій пропонуємо формувати систему рекрутингу в торговельній сфері за такими ключовими підходами:

1. *Застосування інструментів рекрутингового маркетингу (Recruitment Marketing).*

Головне призначення рекрутингового маркетингу – спостерігати за останніми тенденціями на ринку і пропонувати кращі методи підбору персоналу, які сприятимуть залученню талантів.

Рекрутингова маркетингова програма передбачає визначення цільової аудиторії та її портрета, проведення дослідження про те, де знайти кандидатів і як їх зацікавити, визначення формату взаємодії з потенційними кандидатами на різних етапах рекрутингу.

2. *Формування і розвиток брэнда роботодавця (Employer Branding).*

Коли торговельна компанія тільки виходить на ринок, для залучення потоку кращих кандидатів важливо створити сильний HR-бренд – імідж організації як успішного і надійного роботодавця.

Для забезпечення мотивації та утримання наявного персоналу також потрібно постійно працювати над удосконаленням брэнда роботодавця.

3. *Формування зовнішнього кадрового резерву (Talent pools).*

Рекрутери мають формувати і розвивати актуальну базу даних релевантних кандидатів для задоволення поточних і майбутніх потреб із забезпечення кадрового складу.

4. *Застосування засобів соціального рекрутингу (Social Recruiting).* Соціальний рекрутинг дозволяє просувати вакансії в соціальних мережах, активно шукати потенційних кандидатів, будувати з ними відносини й отримувати відгуки на вакантні позиції.

5. *Розробка і впровадження реферальних програм (Employee referrals)*

Реферальна програма – це структурований набір заходів, які організації використовують для пошуку фахівців через рекомендації співробітників. Натомість компанії пропонують своїм співробітникам різні види винагород.

Згідно з дослідженням LinkedIn кандидати довіряють співробітникам в 3 рази більше, ніж роботодавцю, у наданні інформації про роботу в компанії.

6. *Автоматизація рекрутингу в торговельній сфері (Recruitment automation tools).*

Інструменти автоматизації рекрутингу – це програмне забезпечення, що використовує нові технології для спрощення підбору персоналу. Ці інструменти пропонують допомогу в пошуку та залученні кандидатів. Якщо раніше рекрутери використовували Excel-таблиці і CRM-системи, то сьогодні на перший план виходять all-in-one системи, що поєднують рекрутинг і HR. Вони також оптимізують, спрощують і автоматизують процес найму, роблячи його більш швидким і ефективним.

7. *Застосування технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence).*

Торговельні підприємства, як правило, наймають персонал у великій кількості. Проведення рутинного процесу рекрутингу без втрати якості залишається одним із найактуальніших питань масового набору. Для його вирішення активно застосовуються технології штучного інтелекту у вигляді так званих чат-ботів, які можуть взаємодіяти з кандидатами, оцінювати відеоінтерв'ю та розуміти емоційний стан після проведених опитувань. Експерти стверджують, що завдяки роботам-рекрутерам компанії заощаджують більше 20 робочих годин на тиждень.

Технології на основі штучного інтелекту, які здатні швидко проводити велику кількість інтерв'ю кандидатів, робити первинний скрінінг і відбирати підходящих кандидатів, необхідно активно впроваджувати у практику рекрутингу в торговельному бізнесі.

Застосування зазначених підходів доцільно розглядати з точки зору знаходження оптимуму між інтересами кандидата і торговельного підприємства, концентруючи увагу на розробці нових способів рекрутингу.

Перспективним напрямком досліджень є інноваційні методи навчання і розвитку персоналу на торговельних підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зінченко А. Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі [Текст] / А. Г. Зінченко. – К. : Юстон, 2018. – 44 с.

2. Гут Л. В. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі [Текст] / Л. В. Гут, Н. М. Попович, Л. Т. Савицька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 265-268.

3. Тельнов А. С. Особливості управління персоналом на підприємствах торгівлі в сучасних економічних умовах [Текст] / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова, Н. А. Стеценко // Asian Journal of Scientific and Educational Research. – 2016. – No1. (19), January - June, Vol. IX. – P. 83-89.

4. Підбір, відбір і найм персоналу – 5 ефективних методів набору співробітників у компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobotnikiv.html>.

5. Симачкова Л. А. Рекрутмент: понятие, сущность и содержание [Текст] / Л. А. Симачкова // Вестник УлГТУ. – 2010. – №2 (50). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekrutment-ponyatie-suschnost-i-soderzhanie>.

6. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу [Текст] / Г. І. Писаревська // Бізнес-інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301.

7. Пашкина Т. Сколько платят работникам сферы торговли, и где их с нетерпением ждут: аналитика roбота.ua [Электронный ресурс] / Т. Пашкина. – Режим доступа: <https://thepoint.rabota.ua/skolko-platyat-rabotnykam-sfery-torhovly-analytyka-robotua/>.

8. Пашкина Т. Сфера торговли: какие зарплаты предлагают товароведам, продавцам и кассирам / Т. Пашкина [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://thepoint.rabota.ua/sfera-torhovly-kakye-zarplaty-predlahayut-tovarovedam-prodavtsam-y-kassyram/>

9. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html#_

10. Огляд ринку праці і кадрів України в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ancor.ua/press/news/oglyad-rinku-praci-i-kadriv-ukrayini-v-2018-roci>

11. Симоненко К. Мілленіали більше інших хочуть працювати в торгівлі. Дослідження Академії ДТЕК і HeadHunter / К. Симоненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/millenyaly-dtek-headhunter/>

12. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/>

13. Антуневич В. Навіщо компаніям розвивати бренд роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://eba.com.ua/companies-develop-employer-brand/>

14. Леонова О. 11 стратегій для залучення талантів в 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://hurma.work/blog/11-strategij-dlya-zaluchennya-talantiv-v-2019/>

15. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53-63 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/877/1/Vasylyk.pdf>

16. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://kiev.hh.ua/article/22316>

17. Леонова О. Як змінився рекрутинг в 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsia-rekruting-v-2020-roczii/>

REFERENCES

1. Zinchenko, A. H. (2018), *Tvoje majbutnie u sferi torhivli* [Tekst], Yuston, K., 44 s.

2. Hut, L. V. Popovych, N. M. and Savvyts'ka, L. T. (2011), *Schodo pytannia problem upravlinnia personalom pidpriemstv torhivli* [Tekst], *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky.*, vyp. 4, s. 265-268.

3. Tel'nov, A. S. Reshmidilova, S. L. and Stetsenko, N. A. (2016), *Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh torhivli v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [Tekst], *Asian Journal of Scientific and*

Educational Research, No1. (19), January – June, vol. IX, p. 83-89.

4. Pidbir, vidbir i najm personalu – 5 efektyvnykh metodiv naboru spivrobitnykiv u kompaniiu, available at: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlyapdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobitnikiv.html>

5. Symachkova, L. A. (2010), *Rekrutment: ponyatiye, suschnost' y sodержanye* [Tekst], *Vestnyk UIHTU*, №2 (50), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekrutment-ponyatie-suschnost-i-soderzhanie>

6. Pysarevs'ka, H. I. (2015), *Orhanizatsiia protsesu zovnishn'oho rekrutynhu* [Tekst], *Biznes-inform*, № 2, s. 296-301.

7. Pashkyna T. Skol'ko platyat robotnykam sfery torhovly, y hde ykh s neterpenyem zhdut: analytyka robota.ua, available at: <https://thepoint.rabota.ua/skolko-platyat-robotnykam-sfery-torhovly-analytyka-robota-ua/>

8. Pashkyna T. Sfera torhovly: kakye zarplaty predlahaiut tovarovedam, prodavtsam y kassyram, available at: <https://thepoint.rabota.ua/sfera-torhovly-kakye-zarplaty-predlahayut-tovarovedam-prodavtsam-y-kassyram/>

9. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html#>

10. Ohliad rynku pratsi i kadriv Ukrainy v 2018 rotsi, available at: <https://ancor.ua/press/news/oglyad-rinku-praci-i-kadriv-ukrayini-v-2018-roci>

11. Symonenko K. Millenyaly bil'she inshykh khochut' pratsiuvaty v torhivli. Doslidzhennia Akademii DTEK i HeadHunter, available at: <https://rau.ua/novyni/millenyaly-dtek-headhunter/>

12. Pryvlechenye talantov: poiavlenye kohnytyvnoho rekrutynha. Hlava tret'ia yz otcheta Deloitte 2017, available at: <https://www.talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/>

13. Antunevych V. Navischo kompaniiam rozvyvaty brend robotodavtsia, available at: <https://eba.com.ua/companies-develop-employer-brand/>

14. Leonova O. 11 stratehij dlia zaluchennia talantiv v 2019, available at: <https://hurma.work/blog/11-strategij-dlya-zaluchennya-talantiv-v-2019/>

15. Vasylyk, A. V. and Ischenko, O. V. (2018), *Vykorstannia sotsial'nykh merezh u suchasnomu rekrutynhu Ukrainy*, *Ekonomichnyj prostir*, № 131, s. 53-63, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/877/1/Vasylyk.pdf>

16. Pidbir personalu v tsyfrovu epokhu: vektor zmin, available at: <https://kiev.hh.ua/article/22316>

17. Leonova O. Yak zminyvsia rekrutynh v 2020 rotsi, available at: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsia-rekruting-v-2020-roczii/>

Стаття надійшла до редакції 15 листопада 2020 р.