

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення системи управління персоналом підприємства
на основі застосування технологій хедхантингу
(на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

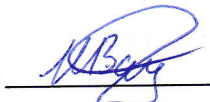
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

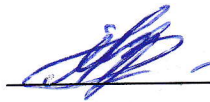
ДРУПЕП. 022274.01.16.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



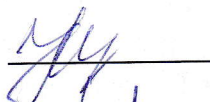
Вадим НАДКЕРНИЧНИЙ

Керівник
к.е.н., доцент



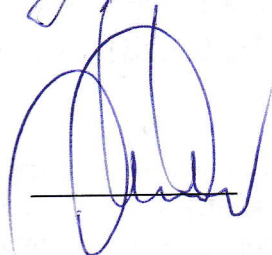
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

28 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Надкерничний Вадим Олегович

1 Тема роботи: Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі застосування технологій хедхантингу (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади формування ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу. У другому розділі наведено аналіз існуючої системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок». Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі застосування технологій хедхантингу.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Визначення терміну «відбір персоналу» у наукових джерелах; Таблиця - Інноваційні методи відбору персоналу; Таблиця - Особливості сучасної системи підбору персоналу; Таблиця - Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу; Таблиця - Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення; Таблиця - Трансформація процесу добору персоналу в епоху соціального дистанціювання; Рисунок - Вплив нової соціоекономічної реальності на добір персоналу.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Надкерничний Вадим Олегович

1 Тема роботи: Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі застосування технологій хедхантингу (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади формування ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу. У другому розділі наведено аналіз існуючої системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок». Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі застосування технологій хедхантингу.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Визначення терміну «відбір персоналу» у наукових джерелах; Таблиця - Інноваційні методи відбору персоналу; Таблиця - Особливості сучасної системи підбору персоналу; Таблиця - Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу; Таблиця - Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення; Таблиця - Трансформація процесу добору персоналу в епоху соціального дистанціювання; Рисунок - Вплив нової соціоекономічної реальності на добір персоналу.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

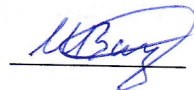
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Вадим НАДКЕРНИЧНИЙ

Керівник роботи



Марія ЗЕЛЕНА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі застосування технологій хедхантингу (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Надкерничний В. О., керівник Зелена М. І., к.е.н., доцент

Обсяг – 102 с., 22 рис., 38 табл., 78 джерел.

Ключові слова: хедхантинг, управління персоналом, відбір персоналу, аутсорсинг, тимблдінг.

Мета дипломної роботи магістра є з'ясування сутності ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу.

Об'єктом дослідження є система набору та відбору кадрів у контексті ефективної діяльності підприємства.

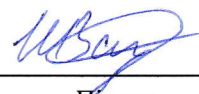
У першому розділі наведено теоретико-методичні засади формування ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу.

У другому розділі наведено аналіз існуючої системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок».

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі застосування технологій хедхантингу, а саме: удосконалення процесів пошуку та залучення персоналу; використання хедхантингу в процесі управління знаннями на ТОВ «МС-Зв'язок»; розробка комплексної оцінки компетенцій для відбору висококваліфікованого персоналу на управлінські позиції для ТОВ «МС-Зв'язок».

28.11.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади формування ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу	8
1.1 Загальна характеристика та особливості сучасних технологій пошуку та підбору персоналу підприємства	8
1.2 Хедхантинг як інструмент пошуку і підбору рідкісних висококваліфікованих фахівців і керівників з унікальними компетенціями	18
1.3 Застосування технологій хедхантингу в діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств: теоретичний і практичний аспекти	28
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз існуючої системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок»	38
2.1 Дослідження попиту на HR-компетентності в Україні унікальних фахівців, як основа хедхантингу	38
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	50
2.3 Оцінка пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок»	58
Висновки до розділу 2	69
3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі застосування технологій хедхантингу	71
3.1 Удосконалення процесів пошуку та залучення персоналу	71
3.2 Використання хедхантингу в процесі управління знаннями на ТОВ «МС-Зв'язок»	84
3.3 Розробка комплексної оцінки компетенцій для відбору висококваліфікованого персоналу на управлінські позиції для ТОВ «МС-Зв'язок»	91
Висновки до розділу 3	99
Висновки	102
Перелік джерел посилання	105
Додатки	114

ВСТУП

Конкурентоспроможність і прибутковість підприємств залежать від правильного формування кадрової політики, ефективного управління та створення системи мотиваційних факторів. У сучасній ринковій економіці перевага компанії полягає не лише в сучасному технічному оснащенні та новітніх виробничих потужностях, а й у здатності навчати персонал та інтелектуально розвиватися. Кадрове забезпечення, тобто наявність компетентних працівників, є актуальним питанням сьогодення.

Зокрема, високий рівень плинності кадрів робить якісний підбір компетентних фахівців на підприємствах нагальним завданням. Парадокс сучасного рекрутингу (пошуку фахівців) полягає в тому, що знайти професійні кадри стає все складніше, хоча кількість робочих місць не збільшується. Потреби керівників бізнесу також зростають, а розвиток компаній вимагає залучення все більш рідкісних і висококваліфікованих фахівців в новітніх областях програмування. Це змушує навіть звичайні рекрутингові агенції відходити від звичного підходу до підбору персоналу та шукати спеціалістів у більш вимогливий спосіб.

Розвиток нових типів економічних відносин в Україні вимагає переоцінки місця і ролі вузькоспеціалізованого персоналу. Зростання бізнесу потребує фахівців з відмінною академічною підготовкою та практичним досвідом, але такі кадри з'являються не так просто. Наразі темпи зростання ринку кваліфікованого та досвідченого персоналу відстають від темпів розвитку бізнесу. Дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів змушує компанії шукати нові, нестандартні способи підбору персоналу. Реальним виходом з цієї ситуації є використання хедхантингу. Хедхантинг - це метод рекрутингу, який націлений на пошук і залучення найбільш цінних і перспективних талантів.

Хедхантинг, звичайно, не є сучасною технологією, але це поширений і в той же час досить перспективний метод відбору особливо цінних фахівців. На

сьогоднішній день хедхантинг - це, мабуть, найефективніша технологія, яка з'явилася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на топ-менеджмент і ключові посади.

Іншими словами, хедхантинг в Україні, безумовно, присутній. Однак він не є широко розповсюдженим і відчувається нестача фахівців. Бракує достатньої кількості фахівців як у предметі пошуку, так і в самих рекрутерах. Останні просто не мають досвіду, грубі та схильні до тиску. Хедхантинг тільки почався і навряд чи найближчим часом вийде на гідний рівень. Іншими словами, вони не становлять прямої загрози для цінних співробітників. Однак вже зараз є підстави замислитися про мотивацію. Для ефективного управління хедхантинг є необхідним елементом функціонування системи управління персоналом, що дозволяє здійснювати пошук і найм керівників і фахівців потрібної якості для задоволення потреб компанії.

Проблемам застосування хедхантингу багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких: П. Беленко, Т. Хохлова, С. Соловійов, В. Коноваленко, Н. Підлужна, Л. Науменко, А. Комаров

Проблемам застосування хедхантингу багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких: П. Беленко, Т. Хохлова, С. Соловійов, В. Коноваленко, Н. Підлужна, Л. Науменко, А. Комаров.

Мета дипломної роботи магістра є з'ясування сутності ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу. Завдання:

- визначити особливості сучасних технологій пошуку та підбору персоналу підприємства;
- дослідити хедхантинг як інструмент пошуку і підбору рідкісних висококваліфікованих фахівців і керівників з унікальними компетенціями;
- обґрунтувати теоретичний і практичний аспекти застосування технологій хедхантингу в діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств;

- проаналізувати існуючу систему пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на підприємстві;

- надати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі застосування технологій хедхантингу.

Об'єктом дослідження є система набору та відбору кадрів у контексті ефективної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступає хедхантинг як інструмент пошуку і підбору рідкісних висококваліфікованих фахівців.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод, класифікаційно-аналітичний метод, економіко-математичні методи, графічно-аналітичний метод, методи спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналізу. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, Excel, Microsoft Word.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування ефективної системи пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг основної частини становить 102 сторінки, включає 38 таблиць, 22 рисунка. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОШУКУ І ВІДБОРУ УНІКАЛЬНИХ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХЕДХАНТИНГУ

1.1 Загальна характеристика та особливості сучасних технологій пошуку та підбору персоналу підприємства

Ефективне використання людських ресурсів є одним з найважливіших факторів успіху будь-якого бізнесу. Людські ресурси є важливим ресурсом, від якого залежить продуктивність компанії. Тому необхідно впроваджувати управління людськими ресурсами, яке може створити середовище, в якому потенціал працівників повністю використовується, розвиваються їхні компетенції та підвищується задоволеність працівників роботою. Ефективні процеси підбору персоналу є особливо важливими для всіх підприємств, оскільки імідж, ефективність та конкурентоспроможність компанії залежать від раціонального укомплектування штату [1]. Тому важливо розробляти та використовувати сучасні технології підбору персоналу.

Підбір та відбір персоналу - це дії, спрямовані на пошук потрібних людей, які можуть найкращим чином досягти цілей і завдань, поставлених перед компанією. За логікою цього дослідження необхідно уточнити зміст ключових термінів [2].

Отже, визначення поняття "підбір персоналу" можна сформулювати як низку заходів, процесів та етапів управління людськими ресурсами. У контексті цього дослідження під поняттям розуміється послідовність дій, спрямованих на залучення потенційних працівників, що володіють необхідними якостями для досягнення цілей і завдань компанії (таблиця 1.1).

Виділимо послідовність кадрової політики з цього питання: визначення необхідних вакансій, характеристика професійних навичок людини, вибір методу

пошуку кандидатів, формування резерву кандидатів, аналіз анкетних даних та оцінка потенційних кандидатів, найм найкращих [3, с. 144].

Таблиця 1.1 - Визначення терміну «відбір персоналу» у наукових джерелах

Автор	Поняття
А. Рекун [15, с.117]	«Комплекс різноманітних заходів, спрямованих на пошук і відбір працівників на конкретні вакантні посади.»
С. Кулакова, О. Зотова [8]	«Один з найважливіших етапів в управлінні людськими ресурсами, що включає в себе розрахунок потреби в кадрах, розробку моделей компетенцій, професійний відбір кандидатів і, нарешті, формування кадрового резерву.»
В. Євтушенко, М. Кудінова [5, с.158]	«Процес, що ґрунтується на вивченні відповідності кандидата посаді та вимогам робочого місця і відборі найкращого кандидата з числа претендентів з урахуванням його кваліфікації, досвіду, особистих якостей і здібностей в контексті цілей та інтересів компанії.»
О. Гетьман [4, с.537]	«Один з етапів системи управління людськими ресурсами. Він включає в себе методи забезпечення того, щоб організація мала найкращий можливий пул потенційно кваліфікованих кандидатів, з якого вона може набирати персонал у разі потреби.»

Існує два типи джерел пошуку працівників: зовнішні та внутрішні ресурси. Внутрішні ресурси включають весь персонал, який вже задіяний у виробництві даного підприємства [4, с. 536]. Хоча ці джерела є матеріально дешевшими, такий вибір має як позитивні, так і негативні моменти. До позитивних факторів можна віднести: утримання ключового персоналу, можливість кар'єрного зростання, швидке закриття вакантних посад, дешевший пошук нового персоналу, набуття знань працівниками, задіяними у спеціалізованому виробництві.

Недоліки: по-перше, це обмежений сегмент для підбору персоналу, що призводить до того, що він не приваблює персонал з новими перспективами. До зовнішніх джерел належать кадрові агентства, ярмарки вакансій, співпраця з біржами праці, реклама на радіо, телебаченні та в Інтернеті, залучення студентів навчальних закладів [5, с. 158].

Сьогодні в компаніях при відборі персоналу використовуються як традиційні, так і інноваційні методи. Підкреслюється, що неможливо визначити пріоритетність тих чи інших методів і вказати, які з них є ідеальними. Однак визначено основні правила, якими слід користуватися при відборі персоналу:

шукати найбільш цінних і кваліфікованих кандидатів на робоче місце і посаду; не наймати нових працівників, якщо в них немає потреби, незалежно від їхньої кваліфікації або особистих якостей; стежити за тим, щоб їхні особисті якості відповідали вимогам роботи [6, с. 89].

Розглянемо традиційні методи, які використовуються в компаніях. Завдяки цим методам роботодавці можуть оцінити, чи підходить людина для роботи в компанії або на підприємстві ще до того, як найняти кандидата [7, с. 119].

Аналіз анкетних даних є найпростішим методом, коли роботодавець не може знати всіх компетенцій працівника. Зазвичай використовуються загальні питання, що дають коротку інформацію про працівника [8].

Ассесмент-центри не набули значного поширення; з точки зору В. Євтушенка та М. Кудінова, цей метод є різновидом навчальної гри, в якій претендентів ставлять у ситуацію, максимально наближену до робочого середовища [5, с. 160]. В. Біндюженко сформулював переваги цього методу. Це можливість оцінити поточний стан кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади [2]. Цей метод допомагає дізнатися про акуратність та вміння раціонально розподіляти час. Важливо, що всі учасники поставлені в однакові умови і нікому не надається перевага. Тести на визначення рівня знань і навичок використовуються для аналізу діапазону навичок і знань претендентів та ранжування їхньої придатності до посади.

Співбесіда є поширеним способом швидкого виявлення та аналізу компетентності, морально-етичних якостей, потенціалу та здібностей працівника. Інтерв'ю може проводити як роботодавець, так і HR-менеджер. При цьому методи сторони перебувають у безпосередньому контакті одна з одною, тому все має значення ззовні [9, с. 144]. Сьогодні онлайн-співбесіди широко використовуються і дозволяють скоротити час, витрачений компаніями на пошук потенційних співробітників. До переваг онлайн-співбесіди відносять [10, с. 87]: можна заощадити витрати на проїзд, немає регіональних обмежень, тобто людина, яка шукає роботу, може бути з іншого міста або іншої країни, легше пройти співбесіду, використовуючи правила ділового етикету. Недолік: якість співбесіди

залежить від технічного стану пристроїв як пошукача, так і роботодавця. Після успішного проходження онлайн-співбесіди пошукачі, які зацікавили роботодавця, запрошуються на особисту співбесіду в компанію [11, с. 74]. Резюме - це презентація у вигляді документа без певного формату оформлення, мета якої - продемонструвати зацікавленість роботодавця у вас і вашому потенціалі, щоб він розглядав вас як сильну сторону або пріоритет. Ми погоджуємося з позицією В. Занори [6, с.90], що зі зміною умов на ринку праці, розвитком та розширенням компаній вимоги до працівників з кожним роком зростають, і, відповідно, для виявлення необхідних якостей потенційних працівників недостатньо використовувати лише традиційні резюме та співбесіди. І це незважаючи на те, що існує безліч методів відбору. Роботодавці використовують нетрадиційні методи для найкращого та найякіснішого підбору персоналу [12].

Не всі роботодавці готові до цього психологічно та фінансово, оскільки деякі інноваційні методи відбору потребують значних інвестицій. Нижче наведено позиції окремих авторів щодо змісту основних методів.

Іншими словами, нові можливості є, але ми наголошуємо на моментах, які необхідно враховувати поряд з ними. Це розвиток нових кадрів, невідповідність кадрів на відповідних посадах, невміння адаптуватися в колективі, небажання вчитися та тривалість адаптаційного періоду [13].

На думку Г. Лекун, "хедхантинг використовується для так званих "золотих комірців" вищого керівництва (топ-менеджмент компанії, топ-менеджери), рекрутингу для "білих комірців" (наприклад, керівників відділів) та скринінгу для відбору допоміжного та обслуговуючого персоналу" [14, с.336]. Використання інноваційних методів передбачає конкретні потреби підприємства. Кожен з перерахованих вище методів враховує вимоги конкретного роботодавця і заповнює необхідну кадрову вакансію" (таблиця 1.2) [15, с. 114].

Полювання за головами - найдорожчий метод рекрутингу, який часто призводить до того, що досвідчених фахівців переманюють на власне виробництво. Деякі менеджери відкидають цей метод через його соціальні аспекти. Адже для досягнення мети використовуються всі можливі дії [16, с. 108].

Основним завданням рекрутингу є можливість розвитку через великий вибір рекрутингових агентств, які є майже в кожному місті. Доступ до великої кількості інформаційних баз даних дає можливість ретельного аналізу та підбору необхідних компаніям людських ресурсів. Глобалізація в усіх сферах інформаційного простору робить можливим переміщення кваліфікованих працівників з одного регіону в інший [17, с. 20].

Таблиця 1.2 - Інноваційні методи відбору персоналу

Метод	Характеристика
Хедхантінг	«Конкретні фахівці для конкретних компаній, рідкісні як з точки зору експертизи, так і з точки зору рівня професіоналізму; Пошук та відбір топ-менеджменту (суворо конфіденційно); "залучення" спеціалістів, відданих компанії-клієнту (імена та посади відомі)»
Скринінг	«Відбір потенційних працівників здійснюється самою компанією на основі формальних критеріїв (вік, стать, освіта та приблизний досвід роботи), шляхом подання запитів до агентств з працевлаштування або шляхом розміщення оголошень про вакансії в Інтернеті та засобах масової інформації.»
Рекрутмент	«Підбір персоналу з використанням існуючих баз даних кандидатів і на основі реакції на повідомлення в ЗМІ з урахуванням реальних особливостей робочого місця та професійних і особистісних якостей кандидата. Комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і відбір персоналу, який за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає займаній посаді і в даний момент необхідний компанії-клієнту.»
Краудсорсинг	«Вони передають роботу низькооплачуваним або неоплачуваним фахівцям-аматорам, а не професіоналам, які зазвичай приймають роботу через інтернет і витрачають на неї свій вільний час».

Як зазначає І. Лопушинський [12], методи скринінгу широко використовуються в бізнесі. Його застосовують для відбору молодих працівників, таких як водії, продавці-консультанти, секретарі, бухгалтери та менеджери з продажу. Однак скринінг також може використовуватися при наймі керівників середньої ланки [18, с. 682]. Скринінг часто використовують для відсіювання непотрібних кандидатів, фільтруючи дані, подані для пошуку талантів, щоб знайти саме тих працівників, які цікавлять роботодавця. Ця техніка відбирає конкретних кандидатів для співбесіди з великої кількості поданих резюме. Вона є допоміжним засобом надання переваги кандидатам [19].

Особливістю сучасних систем рекрутингу є наявність численних технік

(методів) рекрутингу з унікальними характеристиками.

Розглянемо їх більш детально та визначимо позитивні та негативні аспекти їх використання (таблиця 1.3) [20, с. 72].

Таблиця 1.3 - Особливості сучасної системи підбору персоналу

Методи підбору персоналу	Характерна риса
1	2
Скринінг	«Це дуже швидкий і відносно недорогий спосіб пошуку персоналу. Його суть полягає в тому, що відбір відбувається за конкретними професійними параметрами. Особистісні характеристики та психологічні якості кандидата не підлягають дослідженню. Цей метод підбору персоналу дуже простий у використанні. Дуже проста у використанні. Процес відбору зазвичай займає 10 днів. У такий спосіб відбирають представників практикуючих фахівців і молодих людей на адміністративні посади. Скринінг найчастіше використовується при масовому наборі персоналу.»
Класичний рекрутинг	«Більш складна технологія. Потребує підвищення кваліфікації рекрутерів та залучення експертів на етапі співбесіди. Орієнтована на пошукачів, які активно шукають нову кар'єру. Підходить для підбору лінійних менеджерів і менеджерів середньої ланки в різних професіях і галузях. Класичний рекрутинг вважається однією з найпоширеніших сучасних технологій підбору персоналу. Однак є обмеження у використанні цієї технології. Рекрутери починають брати активну участь у процесі відбору тільки тоді, коли починають отримувати відгуки на вакансії. Якщо відгуків немає, їм доводиться чекати. Єдиний спосіб скоротити цей час - розпочати активний пошук.»
Прямий пошук (Executive Search).	«Пошуки націлені на керівників середньої та вищої ланки, а також на професійні позиції. До цього переліку входять керівники проектів, творці бізнес-цінностей, фахівці та консультанти. Пошуки проводяться як для кандидатів, так і для співробітників.»
Мікс класичного рекрутингу та прямого пошуку	«Як уже згадувалося, у класичному процесі рекрутингу є етап, на якому процес відбору кандидатів значно затягується. Це момент, коли розміщуються вакансії та очікується реакція на них. Одночасне використання рекрутингу та прямого пошуку допомагає обійти це обмеження. Окрім розміщення вакансій, рекрутери відвідують спеціалізовані сайти і відбирають схожі резюме. На технічному рівні пошукових систем фільтрація вибірки вакансій може бути автоматизована за величезною кількістю параметрів. Це значно полегшує завдання. В іншому процес підбору персоналу ідентичний традиційному рекрутингу.»
Рекомендаційний рекрутинг	«Цей метод пошуку працівників не втратив своєї популярності та ефективності. Певний час роботодавці з обережністю ставилися до найму за рекомендацією. Це пов'язано з тим, що поняття "кумівство" та "родинні зв'язки" все ще в пам'яті. Однак ситуація змінюється, і сьогодні цей метод посідає важливе місце серед інших сучасних методів підбору персоналу.»

Кінець таблиці 1.3

1	2
Нетворкінг	«Це віртуальна версія популярного останнім часом реферального рекрутингу. Особисте спілкування, як і професійне життя, переміщується в соціальні мережі. Люди діляться інформацією та дають поради набагато легше, ніж у реальному житті. У професійних спільнотах легко попросити знайомих порекомендувати професіоналів; в HR-спільнотах можна не тільки отримати пораду від конкретних фахівців»
Preliminarying (прелімінарінг).	«Пошук талантів серед студентів і випускників університетів та бізнес-школ. Стажування, спеціалізовані семінари та внутрішні майстер-класи дають можливість побачити молоде покоління в дії, спостерігати за динамічним розвитком потенційних працівників, а також отримати нові ідеї та свіжі перспективи за відносно невеликі кошти. Звичайно, для наставництва стажерів потрібен час співробітників, але він винагороджується внеском їхніх молодих колег. Цю діяльність також можна розглядати як інвестицію.»
Аутсорсинг.	«Аутсорсинг - це практика, коли компанії передають непрофільні бізнес-операції зовнішнім підрядникам. Часто аутсорсинг використовується для вирішення юридичних або бухгалтерських питань.»
Лізинг персоналу	«Рекрутингові агентства укладають контракти з фахівцями і розміщують їх у клієнтів на довгостроковій основі. Така реакція на кадрові потреби дозволяє знизити витрати на робочу силу в компаніях, де яскраво виражена циклічність і сезонність бізнесу.»
Тимчасовий персонал	«Вони можуть покривати додаткові кадрові потреби на період від одного дня до трьох місяців. Це можуть бути корпоративні заходи, промо-акції на виставкових стендах, збір даних для маркетингових досліджень або заміна персоналу під час відпусток.»
Смартстаффінг	«Це один з найперспективніших напрямків розвитку сучасних технологій рекрутингу. Він полягає в тому, що різні роботодавці обмінюються одними й тими ж працівниками через спеціальну онлайн-біржу. Роботодавець реєструє невикористані робочі години працівника на біржі та пропонує іншим компаніям використати ці години для власних проектів з оплатою. Працівник зберігає робоче місце, заробітну плату та соціальні гарантії у роботодавця. Роботодавець отримує комісію за тимчасове використання працівника, а працівник отримує досвід і можливість додаткового заробітку. Такий підхід до управління людськими ресурсами наразі переймають ІТ-компанії.»

Розглянемо традиційні та нетрадиційні методи відбору персоналу (таблиця 1.4) [21].

Розглянемо існуючі протиріччя та проблеми, пов'язані з ідентифікацією та відбором людських ресурсів, та запропонуємо шляхи їх вирішення [22].

Підбір персоналу є особливо важливим у креативних секторах бізнесу, оскільки креативність, мобільність мислення та ерудиція є основними якостями працівників, необхідними для вирішення виробничих завдань.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу

Ознаки	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
Характеризує кандидата	Професійну особу, її кваліфікацію, рівень освіти, досягнення та кар'єру в науковій сфері. Надає інформацію про теоретичні навички та компетенції кандидата і демонструє його/її професійні якості.	Воно демонструє особистісні характеристики кандидата, визначає його особисті якості та демонструє практичні навички та компетенції кандидата стосовно запропонованої посади.
Чи виявляє вміння творчо мислити	Традиційні методи не дозволяють розкрити кандидата як творчу особистість або продемонструвати здатність мислити нестандартно.	Зазвичай він спрямований на розкриття творчого потенціалу кандидата, вихід за межі стандартного мислення та вирішення складних ситуацій нестандартними способами.
Чи дає можливість зазначити неправдиву інформацію	У багатьох випадках традиційні методи часто не можуть усунути ймовірність того, що інформація про себе або свої сильні сторони може бути перебільшеною або переоціненою.	В рамках нетрадиційних методів можливість надання неправдивої інформації повністю виключається, оскільки кандидат перебуває в стресовій ситуації. Він перебуває в стресовій ситуації, коли час на вигадкування неправдивих фактів зникає.
Чи дає можливість оцінити навички комунікації з людьми	Традиційні методи дають лише поверхневу оцінку навичок людських ресурсів.	Надайте кандидатам можливість оцінити свою здатність працювати як самостійно, так і у співпраці з іншими.
Чи можуть використовуватися автономно	Так, але ці методи набагато менш ефективні, якщо їх використовувати окремо.	Ні, тому що нетрадиційні методи не можуть виявити професійні навички кандидата

Для виявлення цих якостей ми рекомендуємо використовувати так званий "метод кросворду":

- Етап 1. Компанії створюють власні веб-сайти на платформах ринку праці, де організують конкурс серед своїх читачів, щоб визначити переможця, який розгадає серію кросвордів. Той, хто розгадає найшвидше і найбільшу кількість кросвордів, отримує великий приз.

- Етап 2. Переможців запрошують до офісу компанії на церемонію нагородження, де збирається додаткова, але необхідна інформація (наприклад,

коло інтересів, творчі здібності, життєві цілі - залежно від HR-стратегії компанії).

- Етап третій. Компанія просуває себе і стверджує сильні сторони співробітників цього бізнесу.

Таблиця 1.5 - Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення

Типові помилки	Існуючі протиріччя та проблеми	Шляхи вирішення протиріч
Відсутність системного підходу	Дуже мало вітчизняних компаній мають розроблені процеси підбору персоналу. Зазвичай це "система хаосу", і багато компаній не мають концепції систематизації рекрутингу чи розробки бізнес-процесів.	Керівництво компанії має визнати, що плінність кадрів є безперервним процесом, і застосовувати системний підхід до пошуку та відбору персоналу.
Погано організована робота HR-відділу в цілому	Будь-які недоліки в роботі HR-відділу впливають на підбір персоналу. Без чіткої схеми взаємодії всередині відділу та з іншими підрозділами компанії процес відбору буде повільним.	Виявляти проблеми, реорганізувати роботу, скласти прості правила взаємодії всередині відділу та з внутрішніми клієнтами, регулярно аналізувати роботу HR-відділу та навчати рекрутерів.
Відсутність єдиного стандарту підбору персоналу	У таких компаніях зміна одного лінійного керівника часто вимагає зміни цілого відділу, що призводить до різкого збільшення обсягу рекрутингу.	Розробити разом з керівництвом компанії єдині критерії підбору персоналу та дотримуватися їх при наймі як лінійних менеджерів, так і рядових співробітників. Це зробить роботу прозорішою та простішою не лише у сфері рекрутингу, а й у компанії в цілому.
Пасивний рекрутинг	Ринок праці кардинально змінився, змінилося сприйняття роботи пошукачами та зросли їхні очікування. Конкуренція за таланти стає дедалі складнішою для компаній, а шукачі роботи повинні бути більш наполегливими, переконливими та мотивованими	HR-менеджери та рекрутери мають орієнтуватися на активний та ініціативний рекрутинг.
Невміння організувати достатній потік претендентів (обмеженість джерел пошуку)	Рекрутери працюють з одним і тим же потоком кандидатів заздалегідь і не перепрофільовують роботу під різні вакансії. Навіть коли відповідного кандидата немає, рекрутери продовжують чекати на нього, часто залишаючи вакансію.	Рекрутерам потрібно розвивати розуміння джерел привабливих талантів. Опанувати нові методи пошуку та відбору та оцінити їхню ефективність. Подумайте, які методи підходять для вашої компанії, і використовуйте їх у поєднанні з класичними варіантами.

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
Рекрутери не навчаються, не розвиваються професійно	Процес підбору персоналу став більш динамічним і складним, а конкуренція за таланти - більш інтенсивною, ніж будь-коли раніше. Конкуренція за таланти є більш інтенсивною, ніж будь-коли раніше, і з'являються нові технології та рішення. Якщо рекрутери ігноруватимуть все це і покладатимуться виключно на власний досвід, їхня робота буде ставати все менш ефективною.	Рекрутери повинні усвідомлювати необхідність підтримувати власну компетентність на високому рівні. Це стосується і керівництва, яке має забезпечувати можливості та умови для професійного розвитку своїх працівників.
Недостатнє фінансування	Керівництво не вважає діяльність з підбору персоналу ключовим бізнес-процесом. Ця діяльність вважається другорядною і тому фінансується за залишковим принципом (якщо фінансується).	Це пов'язано з тим, що неефективний підбір персоналу призводить до непотрібного витрачання ресурсів і гальмує загальний розвиток компанії.

- Етап четвертий. Набір співробітників з кола учасників конкурсу кросвордів.

Усі ці тенденції кардинально вплинули на розвиток процесів дистанційного рекрутингу. Під час кризи COVID-19 все більше компаній адаптуються до "нової норми". Оскільки віртуальна взаємодія стає нормою, роботодавці відмовляються від багатьох традиційних методів підбору персоналу. Цифровий рекрутинг стає новою нормою. У таблиці 1.6 показано, як виглядає процес рекрутингу в епоху соціальної дистанції з використанням цифрових технологій [24, с. 158].

Порівнюючи традиційні та цифрові методи реалізації окремих підпроцесів рекрутингу, можна зробити висновки про повну ефективність останніх, враховуючи всі виклики дистанційного рекрутингу.

Сьогодні складно сказати, який метод є більш доцільним. Тому, перш ніж вирішити, який метод обрати, роботодавцям необхідно чітко розуміти, скільки персоналу і на які посади потрібно.

Ми вважаємо, що інноваційні методи можуть розкрити приховані здібності людини, допомогти виявити її харизму та схильність до творчої діяльності. Адже креативне мислення, стресостійкість, наполегливість та рішучість є важливими

якостями для майбутньої професійної діяльності.

Таблиця 1.6 - Трансформація процесу добору персоналу в епоху соціального дистанціювання

Підпроцеси процесу добору персоналу	Способи реалізації процесу	
	Традиційний	Цифровий
Просування оголошень про вакансії	Друкована реклама в засобах масової інформації	Онлайн реклама на job-порталах
Відбір кандидатів на вакансії	Відбір перспективних кандидатів на основі вивчення їх резюме менеджерами з добору персоналу вручну	Штучний інтелект допомагає відбирати перспективних кандидатів на основі алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме
Підбір кандидатів на вакансії	Співбесіди один на один Панельні співбесіди	Онлайн тестування навичок Комунікація через електронну пошту месенджери Комунікація за допомогою чат-ботів рекрутерів. Відеоінтерв'ю

Перераховані вище методи оцінки кандидатів у процесі відбору можуть надати керівництву широку інформацію про компетентність конкретного співробітника, але вони не можуть відповісти на важливе питання, чи може людина в повній мірі продемонструвати свої знання і компетенції.

1.2 Хедхантинг як інструмент пошуку і підбору рідкісних висококваліфікованих фахівців і керівників з унікальними компетенціями

Пандемія COVID-19 змінила наше робоче життя і призвела до значних змін у робочому графіку та умовах праці, які раніше були звичним явищем для працівників усіх професій. Сучасна ситуація змушує роботодавців перебудовувати організаційні процеси та адаптуватися до дистанційної роботи. Відповідно до статті 602 Кодексу законів про працю України, дистанційна робота - це форма організації праці, за якої працівник з використанням інформаційно-комунікаційних технологій виконує роботу поза розташуванням робочого місця,

власника або уповноваженого ним органу, у будь-якому місці за вибором працівника [25]. У цьому контексті компаніям довелося адаптувати свою тактику підбору персоналу, щоб скористатися перевагами широкого використання цифрових технологій для забезпечення додаткових функцій [26, с. 547].

Водночас вважаємо за доцільне проаналізувати напрями, пов'язані з новими соціально-економічними реаліями, такими як зростання фрілансу, одночасна робота з поколінням XYZ та акцент на досвіді працівника (EX). Основні напрямки сучасних соціально-економічних реалій та тенденції і зміни у підборі персоналу показані на рисунку 1.1 [27, с. 27].

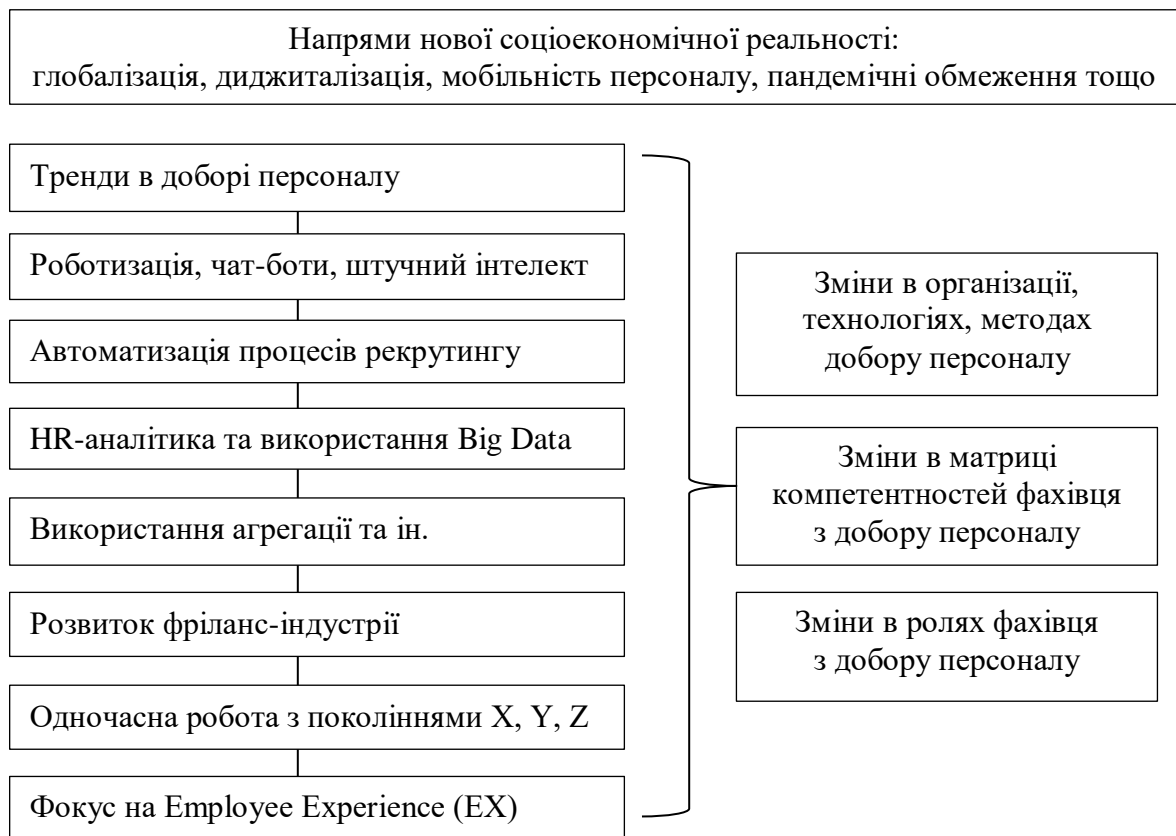


Рисунок 1.1 - Вплив нової соціоекономічної реальності на добір персоналу

Пошук компетентних фахівців і менеджерів - складний процес. Він вимагає багато часу, людських ресурсів і коштів. Впоратися з цим завданням допомагають хедхантери (фахівці з пошуку талантів) [28, с. 146].

Пошук компетентних фахівців і менеджерів - складний процес. Він вимагає багато часу, людських ресурсів і фінансування. Допомогти впоратися з цим

завданням можуть хедхантери - фахівці з пошуку талантів [29].

Компанії укладають контракти з хедхантерами на пошук людей, які відповідають певним критеріям. Хедхантери можуть мати пул кандидатів на певну посаду, а можуть діяти на випередження і вивчати персонал конкурентів, щоб знайти таланти [30, с. 168].

Однією з методик, яка широко використовується в бізнесі для пошуку та відбору талантів, є хедхантинг. Інноваційність методу хедхантингу полягає у зміні підходу та принципів до відбору фахівців, що дозволяє формувати висококваліфікованих управлінців, здатних підвищити конкурентоспроможність установ, компаній та організацій. Спочатку розглянемо сутність поняття "хедхантинг" (див. таблицю 1.7) [31, с. 123].

Таблиця 1.7 - Аналіз дефініції «хедхантинг»

Автор	Визначення поняття «хедхантинг»
Гарматюк О., Чура О. [27]	«...вид послуг, при якому компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника»
Гринишин М. [29]	«...це коли замовляють переманювання конкретної людини з конкретної компанії»
Костинець В. [30]	«...передбачає переманювання співробітників з однієї організації в іншу»
Сопор V. Erineas E. [33]	«...специфічна методика, складова частина Executive search, що передбачає переманювання конкретної людини або групи людей з іншої компанії»
Gresty M. [35]	«... процес, який включає методичний аналіз, планування та поглиблене дослідження з метою розроблення цільових списків найкращих кандидатів для певної посади».
Liu X., Wang D. & Wang G.	«це пошук талановитих спеціалістів, а саме виявлення, відстеження, оцінка, відбір найкращих талантів»

Техніка хедхантингу складається з наступних елементів (рисунок 1.2) [32, с. 15]:

У роботі хедхантера є багато нюансів. Хедхантер повинен бути хорошою людиною, яка добре розуміє бізнес і корпоративні цінності клієнта.

Основні етапи роботи хедхантера (таблиця 1.8) [33, с.290]:

Існує інший спосіб хедхантингу. Існує інший спосіб хедхантингу.

Це може бути менеджер компанії-конкурента. Хедхантер ретельно вивчає інформацію про людину і шукає мотиви, які спонукатимуть її змінити роботу. У цьому випадку немає права на помилку, і хедхантер повинен продемонструвати всі свої навички [34].

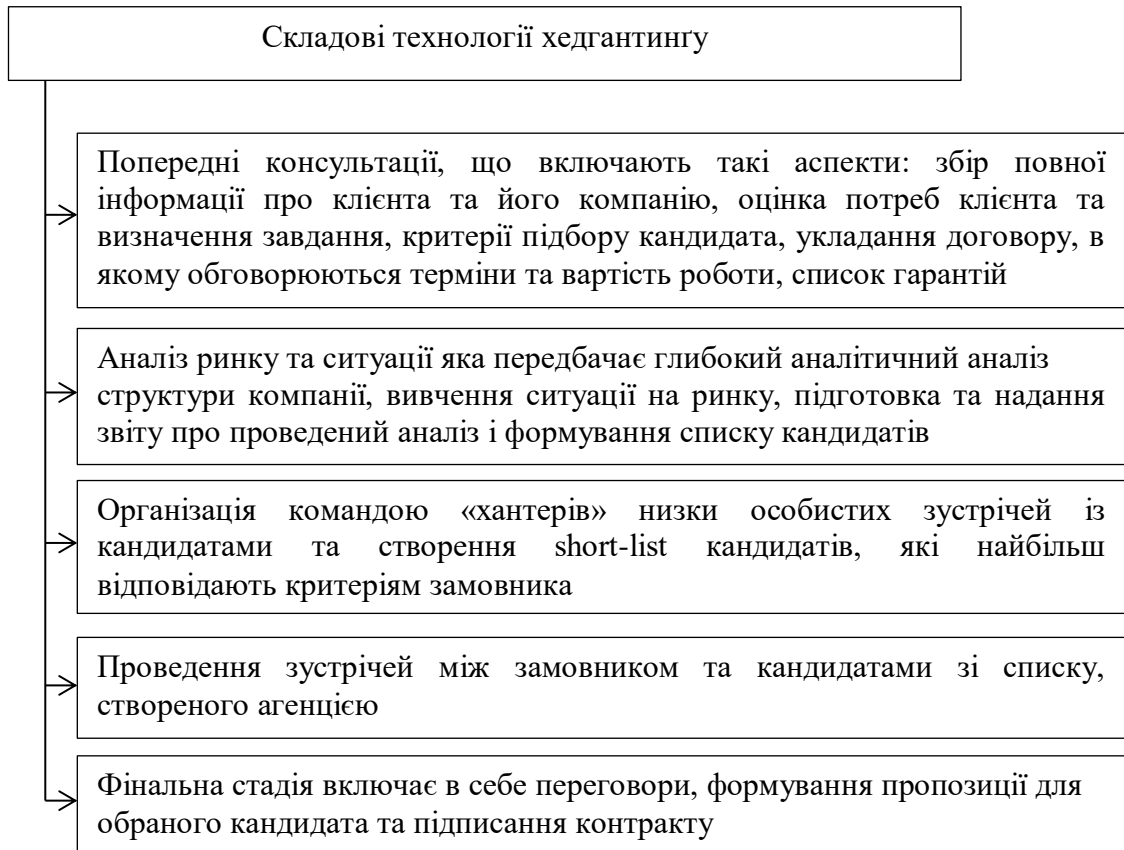


Рисунок 1.2 - Складові технології хедгантингу

Компанії, які хочуть найняти потрібний персонал, але не мають рекрутерів для виконання цього завдання, можуть отримати вигоду від співпраці з хедхантерами. Зокрема, компанії з великою кількістю вимог до конкретної посади можуть швидше закрити вакансії [35, с. 206]. Хедхантери часто мають хороші зв'язки в певних галузях. Ця інформація є надзвичайно цінною для роботодавців.

Компанії не можуть напряму переманювати кандидатів у конкурентів. Вони повинні бути етичними, щоб зберегти свою репутацію. Руки HR-менеджерів та внутрішніх рекрутерів зв'язані, і єдиними їхніми засобами та ресурсами для пошуку кандидатів є портали з працевлаштування та власні зв'язки [36, с. 269]. Якщо кандидат не з'являється або не підписує контракт, він не має роботи.

Натомість компанія може найняти хедхантера, створюючи таким чином кар'єру для хедхантерів [37].

Таблиця 1.8 - Основні етапи роботи хедхантера

Етапи роботи	Характеристика
Створення брифу	Хедхантери зазвичай починають процес з того, що дізнаються більше про тип людини, яку вони шукають, від клієнта. Хедхантери працюють з необхідними навичками, досвідом, особистими якостями та іншими критеріями, які слід враховувати. Чим детальніший профіль кандидата, тим швидше вони зможуть знайти потрібного кандидата.
Пошук	Хедхантери проводять детальний пошук кандидатів, які відповідають усім критеріям. Хедхантери працюють по-різному. Одні шукають кандидатів, які активно шукають роботу, інші зосереджуються на співробітниках, які наразі працюють за контрактом в інших компаніях. Все залежить від їхніх навичок та вмій.
Формування списку кандидатів	У процесі пошуку хедхантер складає список відповідних кандидатів. Хедхантер зв'язується з кандидатом, щоб дізнатися, чи готовий він співпрацювати. Перед тим, як організувати співбесіду з клієнтом, хедхантер оцінює навички та якості людини. При пошуку топ-менеджерів недостатньо оцінити їхні професійні навички. Важливі особистісні риси, звички і навіть деталі особистого життя.
Хедхантер допомагає своєму замовнику зробити вибір	Якщо є кілька відповідних кандидатів. Він надає порівняльний аналіз усіх претендентів.
Коли відповідного кандидата знайдено	Хедхантери допомагають кандидатам підготуватися до співбесіди та консультують їх з питань, пов'язаних з новою посадою. Це вигідно для обох сторін. Кандидати підвищують свої шанси на отримання контракту, а хедхантери можуть виконати замовлення.

Полювання за головами не є універсальним методом закриття вакансій. У багатьох випадках достатньо звичайних заходів з підбору персоналу [38]. Однак є випадки, коли хедхантинг є найефективнішим варіантом. Хедхантинг має багато переваг для бізнесу (таблиця 1.9) [39].

Щоб утримати працівників, важливо розуміти їхні мотиви при виборі роботодавця. Це дасть змогу зрозуміти, що саме потрібно покращити в робочому середовищі. На сучасному ринку праці працівники, які хочуть змінити роботодавця, зазвичай наводять одну або кілька мотивацій (таблиця 1.10) [40, с. 313]:

Це лише деякі з багатьох стратегій утримання працівників, які може

використовувати ваша компанія. Вони не тільки підвищують ймовірність утримання цінних співробітників, але й покращують репутацію компанії [41, с. 147].

Сучасні тенденції в рекрутингу змінюють організацію роботи та завдання рекрутерів, а також змінюють матрицю компетенцій сучасних рекрутерів, актуалізуючи їх в умовах пандемії (таблиця 1.11).

Таблиця 1.9 - Переваги та недоліки хедхантингу

Переваги	Недоліки
Може залучати фахівців з інших компаній Традиційний рекрутинг фокусується лише на професіоналах, які активно шукають роботу. Хедхантери також звертаються до людей, які мають постійну роботу, але не обов'язково шукають нову роботу.	Це досить дорогий спосіб пошуку співробітників, адже експерти з великим досвідом у хедхантингу дорого оцінюють свої послуги.
Хедхантинг економить час. Оголошуючи вакансію, компанії отримують багато відгуків, але більшість кандидатів не проходять на етапі аналізу резюме та співбесіди. Аналіз резюме та співбесіди забирають багато часу. У хедхантерів менше кандидатів, але більше шансів, що вони відповідатимуть вимогам. Достатньо просто провести співбесіди.	Процес може зайняти тривалий час — пошук керівника вищої ланки іноді затягується на рік.
Він допоможе вам знайти кандидатів з рідкісними навичками. Хедхантинг - ідеальний метод рекрутингу, коли вам потрібно найняти професіоналів з дуже специфічними навичками. Хедхантери володіють усіма необхідними інструментами для ефективного проведення таких пошуків.	Хедхантинг не підходить для масового пошуку персоналу
- Забезпечується конфіденційність. Хедхантинг не афішується і може використовуватися, коли є вакансія на важливу посаду, наприклад, виконавчого директора. У цьому випадку важлива конфіденційність.	Це тривалий та витратний спосіб

Іншими словами, хедхантинг в Україні, безумовно, існує. Але він не є масовим. Існує дефіцит фахівців. Існує дефіцит фахівців. Бракує фахівців як у предметі пошуку, так і в самих рекрутерах. Останнім просто не вистачає досвіду, вони грубі і схильні до тиску. Хедхантинг тільки почався і навряд чи найближчим часом вийде на пристойний рівень [43].

Іншими словами, прямої загрози для цінних працівників немає. Однак вже зараз є підстави замислитися про мотивацію. Для ефективного управління хедхантинг є функціонально необхідним елементом системи управління

людськими ресурсами, який дозволяє компаніям шукати і знаходити менеджерів і професіоналів потрібної якості для задоволення своїх потреб [44].

Сьогодні попит на хедхантинг зростає. Очевидно, що бізнес-середовище розвивається швидше, ніж це було п'ять-сім років тому, глобалізація прискорює цей процес, а конкуренція на різних ринках посилюється.

Таблиця 1.10 - Стратегії утримання працівника

Методи мотивації	Характеристика
Бажання покращити баланс між роботою та особистим життям	Запропонуйте форму віддаленої роботи, яка дозволяє більше вихідних, щоб це не було причиною для звільнення. Дозвольте працівникам йти раніше, якщо це не ставить під загрозу ефективність.
Погана атмосфера в команді	Це більш складна проблема, яка потребує комплексного вирішення. По-перше, необхідно виявити та усунути причини погіршення стосунків у колективі. Якщо ви хочете утримати співробітників, які зазнають цькування, підкресліть, що ви працюєте над поліпшенням атмосфери. Організуйте корпоративні заходи та тимбілдинги для зміцнення командного духу.
Обмежені можливості кар'єрного зростання	Якщо важливий співробітник не бачить майбутнього у вашій компанії, він або вона рано чи пізно піде. Відверто обговоріть, яких висот він може досягти, працюючи у вашій компанії. Зацікавлюйте співробітників, пропонуючи їм можливості для навчання та кар'єрного зростання. Програми навчання та наставництва не лише допомагають утримувати таланти, але й підвищують якість роботи.
Низька зарплата	Гроші часто є ключовим мотиватором. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям важливо регулярно оцінювати та коригувати зарплати. Вони можуть розглянути можливість запропонувати інші форми винагороди, такі як бонуси або нагороди.
Нестача визнання	Зворотній зв'язок показує співробітникам, що їхня робота цінується лідерами. Підприємствам слід заохочувати та просувати можливості для двостороннього спілкування, щоб співробітники відчували підтримку та увагу керівництва.
Почуття перевтоми та вигорання	Співробітники, які страждають від вигорання, навряд чи захочуть отримати новий виклик. Однак вони можуть захотіти змінити сферу діяльності, тому хедхантери звертають увагу на таких працівників. Запропонуйте додаткову відпустку, щоб допомогти працівникам відновитися морально та фізично.

Існує дефіцит ключових менеджерів, які можуть впоратися з різнорідними завданнями [45]. Провідні компанії, які можуть оплачувати послуги мисливців, платять їм, оскільки або не мають часу на розвиток потенційних лідерів, або хочуть зробити великий стрибок на ринку за допомогою залучених кандидатів.

Нова норма трансформує процеси управління персоналом і, як наслідок, вимоги до компетенцій сучасних HR-менеджерів, які повинні вміти працювати в нових умовах.

Таблиця 1.11 - Зміни в матриці компетентностей фахівця з добору персоналу під впливом пандемії COVID-19

Компетентність	Критерії	Коментар щодо зміни актуальності та вагомості під впливом пандемії COVID-19
1	2	3
Професійні компетентності		
Володіння навичками пошуку кандидатів за технологією «Скринінг»	Здатність здійснювати добір персоналу за формальним ознаками	Залишається актуальною
Володіння навичками пошуку кандидатів за системою «Рекрутинг»	Вміння проводити пасивний пошук кандидатів, створювати профілі вакансій, оцінювати та відбирати кандидатів на основі їх ділових та особистих якостей	Залишається актуальною
Володіння навичками пошуку кандидатів за системою «Executive search»	Вміння проводити пошук і відбір, спрямований безпосередньо на топ-менеджмент; вміння знаходити співробітників, які не шукають роботу; вміння оцінювати кандидатів на основі визначених критеріїв	Залишається актуальною
Володіння навичками пошуку кандидатів за системою «Head Hunting»	Вміння проводити цілеспрямований та ефективний прямий рекрутинг конкретних фахівців та "залучати" їх в компанію; вміння аналізувати ринок потенційних кандидатів; вміння проводити попередній збір інформації про фахівців; вміння аналізувати особисті та ділові якості кандидатів; вміння налагоджувати контакти з працівниками або через нетворкінг.	Залишається актуальною
Володіння навичками професійної й особистісної оцінки кандидатів	Вміння аналізувати резюме та оцінювати кандидатів; вміння проводити співбесіди та оцінювати кандидатів за компетенціями; вміння проводити особисті співбесіди; вміння проводити ділові співбесіди; вміння оцінювати кандидатів за допомогою професійних тестів та кейсів	В умовах карантину все більшого значення набувають такі функції, як процедури оцінювання відеоінтерв'ю за допомогою Zoom та Meet, а також планування співбесіди за допомогою чат-ботів.

Продовження таблиці 1.11

1	2	3
Володіння навичками роботи з великим обсягом інформації	Вміння здійснювати пошук персоналу та клієнтів за різними джерелами; вміння створювати власну базу даних вакансій; вміння працювати з великими обсягами інформації; вміння забезпечувати оптимальне зберігання та пошук інформації.	Соціальні мережі, рекрутингові сайти, пошукові системи, платформи для віддаленої роботи, унікальні лендінги та інші ресурси стають все більш доречними. Можливість формувати та використовувати кадрові резерви (внутрішні та зовнішні). Можливість використання "великих даних" оптимізує процес підбору персоналу, позбавляє від рутинної роботи та збільшує швидкість закриття вакансій.
Володіння сучасними цифровими технологіями рекрутменту	Здатність використовувати цифрові технології в рекрутменті	В умовах пандемії та карантинних обмежень все більш актуальним стає вміння використовувати штучний інтелект, чат-боти, гейміфікацію, автоматизовані системи та соціальний рекрутинг.
Корпоративні компетентності		
Прагнення до вдосконалення та інновацій	Здатність отримувати нові знання про останні зміни на ринку праці; вміння визначати та використовувати нові методи підбору та відбору персоналу; вміння прогнозувати майбутній дефіцит та надлишок фахівців на ринку та зростання попиту на них.	Здатність шукати та впроваджувати інноваційні рішення в організації процесів підбору персоналу Рішення в організації процесу підбору персоналу
Орієнтація на замовника	Готові надати консультаційні послуги з вирішення кадрових питань, управління персоналом, навчання, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.	Здатність виконувати супутні функції, такі як просування бренду роботодавця, підтримка процесу адаптації та адаптація новоприйнятих працівників до віддаленого та гібридного робочого середовища, стає все більш важливою.
Орієнтація на результат	Можливість оптимізувати час, що витрачається на закриття вакансій Можливість оптимізувати витрати часу на закриття вакансій, можливість оптимізувати витрати на закриття вакансій, можливість підвищити продуктивність праці, можливість підвищити задоволеність клієнтів найнятими фахівцями	В умовах віддаленої та змішаної роботи здатність підтримувати високу продуктивність праці, дотримуватися оптимальних термінів і досягати результатів за оптимальних витрат набуває все більшого значення.
Комунікативність	Комунікативні навички; вміння встановлювати ділові контакти особисто або через інтернет; вміння вести ділові переговори; вміння організувати презентації для кандидатів та компаній-клієнтів.	Дистанційне спілкування, відеоконференції, співбесіди, переговори та можливість організувати віртуальні тури і зустрічі з кандидатами відіграють все більшу роль.
Особистісні компетентності		
Уміння продавати	Вміння переконувати клієнтів, приймати самостійні рішення, проявляти ініціативу та наполегливість	Переконання та здатність приймати проактивні рішення в умовах кризи та невизначеності залишаються важливими, переконання відіграє важливу роль

Кінець таблиці 1.11

1	2	3
Аналітичні здібності та динаміка мислення	Здатність аналізувати ситуацію, швидко формулювати думки, оперативно приймати рішення, прогнозувати наслідки дій	Навички мислення, такі як стратегічне мислення (стратегії підбору персоналу), інновації та гнучкість стають все більш важливими. Зростає роль аналітичних навичок та вміння використовувати HR-аналітику, великі дані та предиктивну аналітику. Здатність передбачати різні сценарії розвитку подій і пропонувати варіанти дій.
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко аналізувати ринкові тенденції, швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов, оперативно перебудовувати бізнес-процеси та пропонувати відповідні рішення	У зв'язку з пандеміями (глобальними епідеміями) зросла важливість здатності до швидкої адаптації в умовах кризи та вміння швидко змінювати процеси, підходи, інструменти та методи, що застосовуються.
Стресостійкість	Готовність до напруженої роботи; здатність чинити опір сильним негативним емоційним впливам	Необхідність швидко адаптуватися до наслідків кризових явищ, протистояти стресу, зберігати психологічну стійкість і допомагати іншим (наприклад, колегам, кандидатам) протистояти стресу стає критично важливою.
Професійна психологічна компетентність	Вміння оцінювати психологічні якості кандидатів та проводити психологічні тести.	Він залишається актуальним, оскільки вимагає вміння використовувати відповідні методи та інструменти у віддаленій роботі. Емоційний інтелект відіграє все більшу роль
Самоорганізованість	Здатність планувати свій робочий час, грамотно розставляти пріоритети в роботі	Здатність фахівців самостійно організовувати свій робочий день, робоче середовище та процеси підбору персоналу, будувати графіки роботи та відпочинку для віддаленої роботи, а також підтримувати баланс між роботою та особистим життям набуває все більшого значення.

Існуючі в міжнародній практиці моделі HR-компетенцій потребують перегляду з точки зору їхньої здатності забезпечити реалізацію "нових нормальних" HR-процесів у сучасних організаціях.

Сьогодні попит на хедхантерів зростає. Очевидно, що бізнес-середовище розвивається швидше, ніж п'ять-сім років тому, глобалізація прискорює цей процес, а конкуренція на різних ринках зростає. Ключових менеджерів, здатних впоратися з різнорідними завданнями, не вистачає [45].

1.3 Застосування технологій хедхантингу в діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств: теоретичний і практичний аспекти

Розвиток нових типів економічних відносин в Україні вимагає переосмислення місця і ролі вузькоспеціалізованого персоналу. Зростання бізнесу потребує добре освічених і досвідчених професіоналів, але їх не так легко знайти. Наразі темпи зростання ринку кваліфікованого та досвідченого персоналу відстають від темпів розвитку бізнесу. Дефіцит вузькоспеціалізованого персоналу змушує компанії шукати нові, нестандартні способи рекрутингу. Все частіше компанії звертаються до рекрутингових агентств, щоб переманити фахівців у конкурентів, або намагаються зв'язатися з ними напряму на свій страх і ризик. Реальним виходом з цієї ситуації є хедхантинг. Хедхантинг - це метод рекрутингу, який націлений на пошук і залучення найбільш цінних і перспективних талантів.

Вперше методику хедхантингу почали застосовувати в США на початку 20-го століття минулого століття. У цей період директори компаній почали шукати співробітників за допомогою агентств, найнятих спеціально для цієї мети. 40-ві роки ознаменувалися появою служб зайнятості. Вперше в історії ці агентства почали давати оголошення про вакансії для працівників, які не могли служити в армії. Звичайно, такі вакансії були орієнтовані на чоловіків, але навіть попри це, більшість претендентів становили жінки [46].

У середині 40-х років минулого століття в США з'явилося поняття "хедхантинг" (від англ. *headhunting* - полювання за головами). Його почали застосовувати після Другої світової війни агенції, які шукали кваліфікованих менеджерів та спеціалістів для своїх компаній.

Мистецтво хедхантингу стало дуже прибутковим бізнесом у 70-х роках 20 століття, і сьогодні такі агентства отримують за послуги 30-40% від річної зарплати найнятого фахівця. Більше того, потреба в таких організаціях для вирішення кадрових проблем постійно зростає. Наприклад, у США налічується

понад 3500 таких агентств, а в Канаді - 1350.

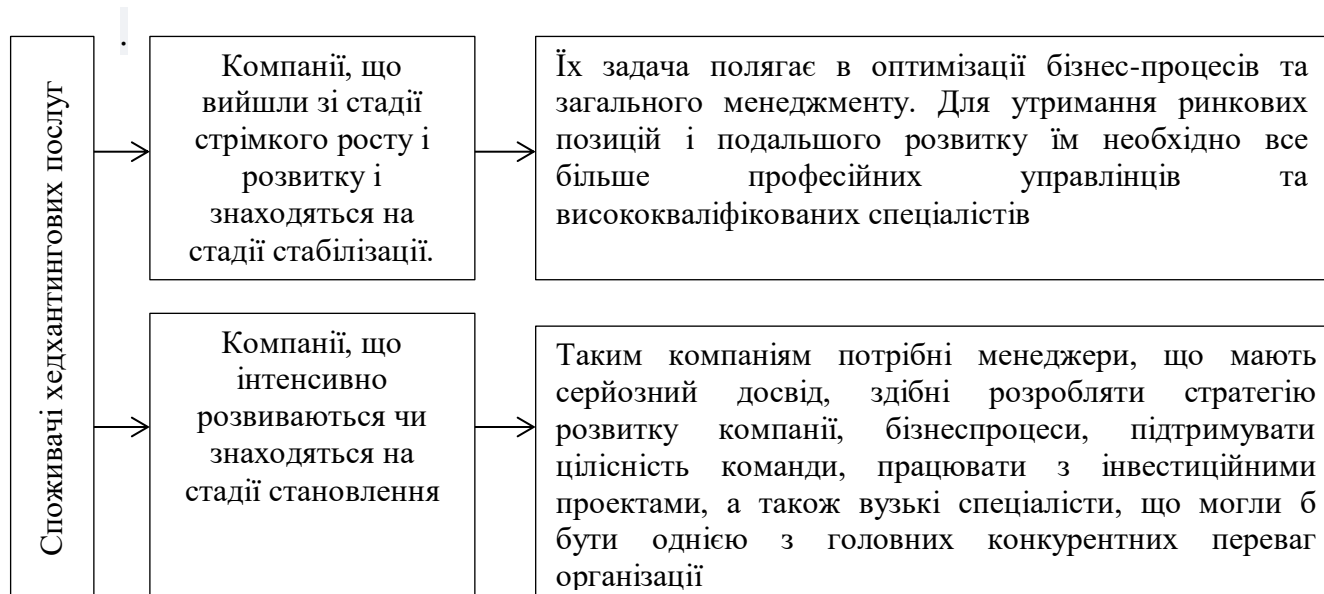
На сьогоднішній день хедхантинг є одним з найбільш ефективних і перспективних методів підбору персоналу, хоча і не дуже поширеним. Насправді, його використання все ще дуже обмежене у віддалених від столиці регіонах.

Метод хедхантингу - це "якісний пошук". Хедхантери беруть до уваги деталі бізнесу, яким керує клієнт, і робоче середовище. Хедхантинг бере до уваги особисті та ділові якості кандидата, діючи безпосередньо на кандидата, а не рекламуючи вакансію в ЗМІ. У цьому полягає різниця між скринінгом і рекрутингом. Зрештою, підбір керівного складу не вимагає від кандидатів подавати свої резюме на відповідний інтернет-портал або відповідати на оголошення про вакансію. Більшість хедхантерів працюють за наймом. Вони отримують високі зарплати і не читають оголошень про вакансії. Тому в цьому випадку застосовується лише принцип прямого пошуку [47, с. 112].

Звичайно, хедхантинг не є найновішим методом, але він все ще є досить поширеним і водночас досить перспективним як спосіб відбору особливо цінних фахівців. Це, мабуть, найефективніший метод, який з'явився сьогодні у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на посади топ-менеджменту та ключових спеціалістів.

Хедхантинг - це "якісний пошук", який враховує бізнес клієнта, робоче середовище, ділові та особисті якості кандидата і організовується безпосередньо без оголошення вакансії в ЗМІ. Хедхантинг, по суті, є одним з етапів процесу пошуку керівників, але останнім часом ці поняття в діловій практиці мають тенденцію до синонімізації [48]. Наразі для українського топ-менеджменту пріоритетом кадрової політики є залучення висококваліфікованого топ-менеджменту та цілеспрямованих професіоналів. Україна потребує сильних професіоналів вищої ланки з поглибленою професійною освітою, а також широким спектром практичного управлінського досвіду (програмування та управління, підготовка, аналіз та реалізація проектів тощо). Компанії також потребують менеджерів середньої ланки з вузькоспеціалізованими знаннями та навичками. Саме тому питання впровадження хедхантингу є актуальним для

українських компаній. Провідні експерти вважають, що основними споживачами послуг хедхантингу є два типи компаній (рисунк 1.3) [48]:



Рисунк 1.3 - Споживачі хедхантингових послуг

Дефіцит кваліфікованих управлінців та унікальних фахівців в Україні призвів до зростання попиту на послуги хедхантингу: ще п'ять років тому такі послуги пропонувалися як ексклюзивний продукт дорогих західних рекрутингових агенцій, а зараз більшість провідних українських рекрутингових агенцій пропонують свої послуги включають їх у свої переліки. Для рекрутингових агентств прямий найм співробітників і хедхантинг завжди вважалися найвищим рівнем рекрутингу. Пошук потрібного таланту серед компаній-конкурентів та перемотивація потрібних кандидатів займає багато часу та зусиль. І кожен крок у цьому процесі пов'язаний зі значним ризиком нерекрутингу та необхідністю розпочати низку "оперативно-розшукових" заходів, щоб з'ясувати кожен деталь про кандидата, який нас цікавить, завжди балансує на межі аморальності. Звичайно, набагато складніше організувати цей процес, не покладаючись на досвід і компетентність рекрутингових агентств [49].

На даний момент пріоритетом для топ-менеджерів в Україні є залучення висококваліфікованих топ-менеджерів і фахівців з вузькою спеціалізацією. Україна потребує сильних фахівців вищого рівня з багатим синтезом навичок, з

поглибленою професійною підготовкою, а також великим практичним досвідом управління (програмування та управління, підготовка, аналіз та реалізація проектів тощо). Компанії також потребують менеджерів середньої ланки з вузькоспеціалізованими знаннями та навичками. Тому питання проведення хедхантингу є важливим для українських підприємств [50, с. 279].

В Україні попит на хедхантинг пояснюється дефіцитом висококваліфікованих менеджерів та унікальних фахівців: ще п'ять років тому ці послуги пропонувалися як ексклюзивний продукт дорогих західних рекрутингових агентств, але сьогодні більшість великих рекрутингових агентств в Україні включають їх до переліку своїх послуг включені до переліку послуг. Для рекрутингових агентств прямий найм співробітників і хедхантинг завжди вважалися найвищим рівнем рекрутингу.

Пошук потрібних людей серед компаній-конкурентів і повторна мотивація потрібних кандидатів займає багато часу і зусиль. І кожен крок у цьому процесі пов'язаний зі значним ризиком нерекрутингу та необхідністю розпочати низку "оперативно-розшукових" заходів, щоб з'ясувати кожен деталь про кандидата, який нас цікавить, завжди балансуючи на межі аморальності.

Звичайно, набагато складніше організувати цей процес, не покладаючись на досвід і компетентність рекрутингових агентств. Також помилковою є думка, що хедхантинг - це просто процес "переманювання" підходящих кандидатів. Хедхантинг не повинен обмежуватися "полюванням за головами", а має розглядатися як складний бізнес-процес, що включає цілісний комплекс взаємопов'язаних завдань і процедур [50, с. 279].

Основними елементами такої діяльності є

- Конфіденційний збір необхідної роботодавцю інформації про фахівців конкурента;
- всебічний аналіз зібраної інформації про фахівця та прийняття керівництвом остаточного рішення щодо найму цього фахівця
- вибір перспективних методів і напрямків для успішного підбору необхідного роботодавцю фахівця;

- встановлення контактів з необхідним фахівцем і рекрутинг цього фахівця відповідно до засобів охоплення роботодавця;
- організація співбесіди рекрутера з керівництвом компанії та завершення переговорів
- чітка взаємодія між рекрутером і керівництвом компанії на всіх етапах пошуку необхідного фахівця.

Всі рішення щодо проведення операцій з полювання за головами повинні прийматися першим керівником або власником компанії.

Власник компанії переслідує наступні цілі, замовляючи хедхантингові операції (рисунок 1.4) [51, с. 143].

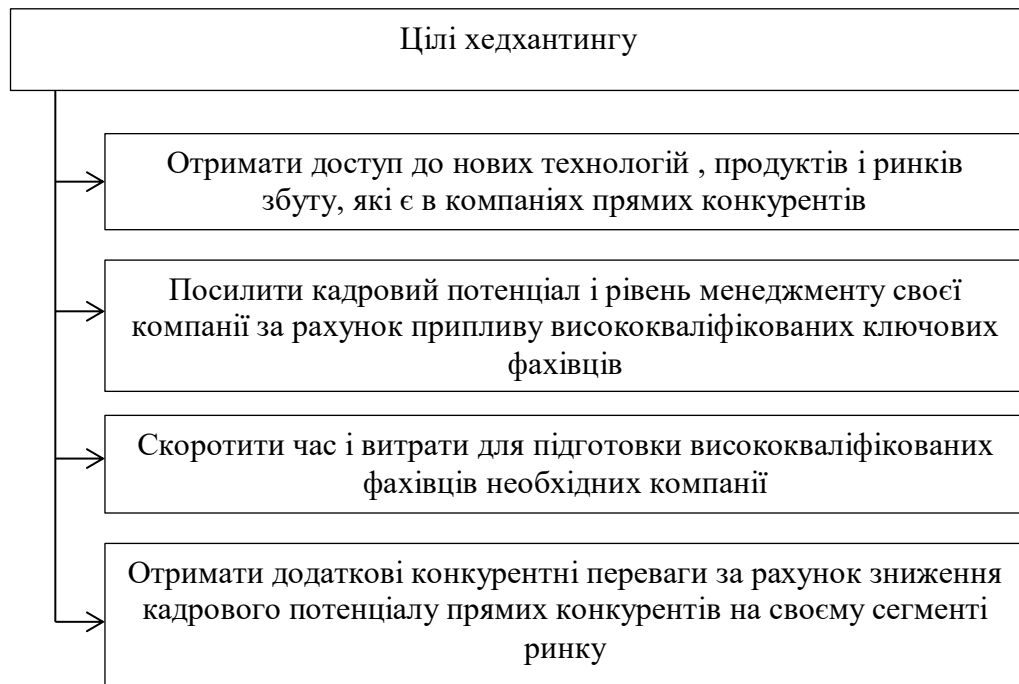


Рисунок 1.4 – Цілі хедхантингу

Вивчення феномену хедхантингу показує, що на етапі дослідження ринку необхідного фахівця використовуються два основні методи: нетворкінг і прямий пошук.

Також помилковою є думка, що хедхантинг - це виключно процес "переманювання" підходящих кандидатів. Хедхантинг не повинен обмежуватися "полюванням за головами", а має розглядатися як складний бізнес-процес, що включає цілісний комплекс взаємопов'язаних завдань і процедур [51]. Основними

елементами такої діяльності є наступні (рисунок 1.5).

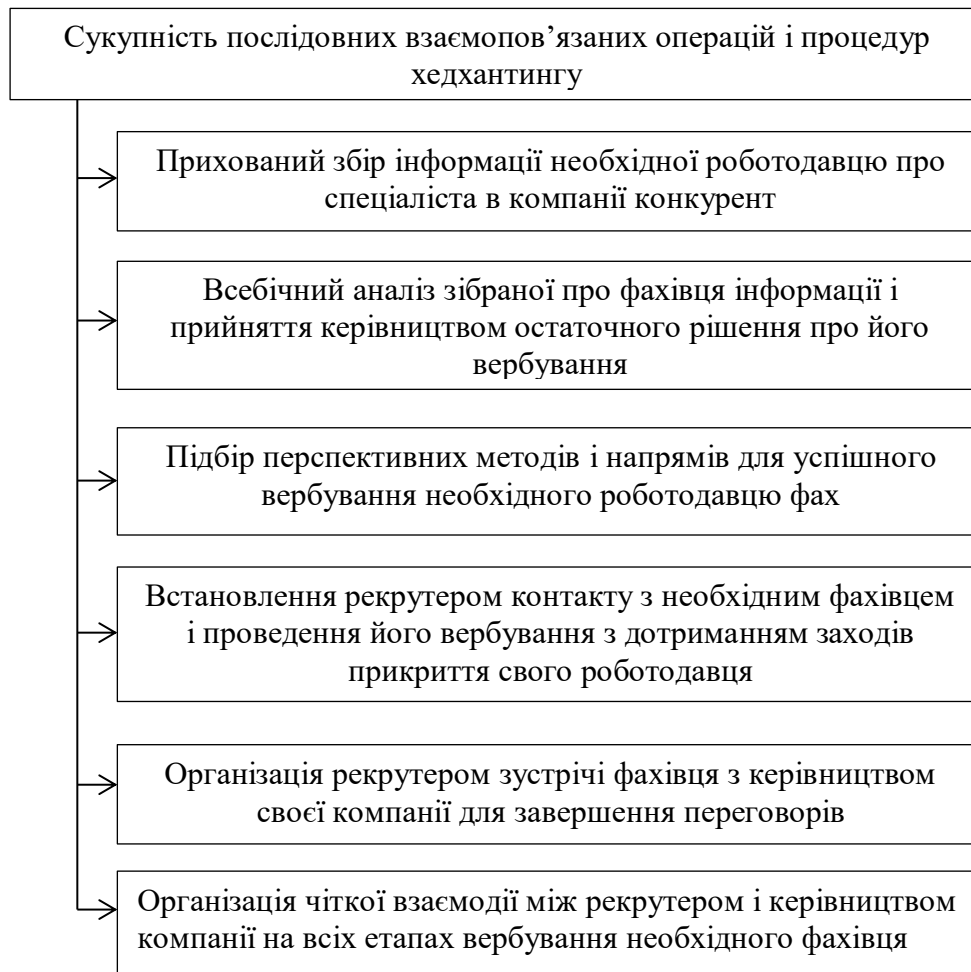


Рисунок 1.5 – Бізнес-процес хедхантингу

Незважаючи на те, що українські хедхантери працюють під керівництвом західних хедхантерів, між ними все ж є відмінності [51]:

- Західні хедхантери - це, як правило, більш зрілі люди, які пройшли управлінські та життєві школи і розуміють, що десь перед виходом на пенсію вони здатні консулювати інші компанії щодо того, кого і як наймати на роботу. В Україні більшість таких працівників - це люди віком 25-35 років.

- За кордоном інформаційне поле набагато ширше, а реєстри більш точні та доступні. Так, наприклад, при пошуку директора з маркетингу на моніторі з'являються одразу всі 95 директорів з маркетингу в цьому місті, достатньо лише кількох натискань на кнопку.

- Покращена технічна можливість контактувати з потрібними людьми.

- Брак внутрішніх кадрів в Україні: рекрутинг без рекрутерів, хедхантинг без мисливців.

- Важливість людського фактору над технологіями.

- Загальний дефіцит людських ресурсів та кваліфікованих менеджерів в Україні.

Провідні компанії, які можуть платити за хедхантинг, платять за хедхантинг тому, що не мають часу на розвиток потенційних лідерів або хочуть зробити великий стрибок на ринку за допомогою кандидатів, яких вони залучають. Іншими словами, можна сказати, що хедхантинг в Україні дійсно існує. Однак він не є широко розповсюдженим. Існує дефіцит фахівців. Причому не вистачає фахівців ні в предметі пошуку, ні в самих рекрутерах. Останнім просто не вистачає досвіду і на них тисне хамство.

Існують відмінності між національними та міжнародними практиками хедхантингу. Основний параметр - загальне ставлення до концепції. За кордоном до хедхантингу ставляться як до чогось зрозумілого. Тих, хто вміє залучати і переманювати потрібних фахівців, не засуджують. Однак в Україні, в силу її менталітету, це вважається некультурним, неетичним і мало не незаконним методом. Страх і відраза до нового зупиняє багатьох талановитих людей. У підсвідомості все ще закарбована думка про те, що досягти результату можна лише власними зусиллями та розвиваючи власний людський капітал.

Дослідження відмінностей між хедхантингом в Україні та за кордоном (таблиця 1.12) виявило наступні відмінності за низкою параметрів.

Таким чином, в ході аналізу використання методів хедхантингу можна зробити наступні висновки Щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці, необхідно мати висококваліфікованих фахівців, виробляти і продавати якісну продукцію та ефективно управляти людськими ресурсами. Правильний підбір досвідченого і кваліфікованого персоналу є запорукою успіху підприємств гостинності. Оволодіння інструментом хедхантингу в сфері управління людськими ресурсами та розуміння можливостей і методів використання хедхантингу в управлінській діяльності є важливою передумовою

конкурентоспроможності готельних підприємств.

Таблиця 1.12 - Досвід застосування хедхантингу в Україні та за кордоном

Параметр	Україні	За кордоном
Інформаційна основа	Дуже мала, потрібно самим створювати її чи купувати	Значно ширше інформаційне поле, довідники точніші і доступні
Технічне оснащення	Пошук можливостей зв'язатися з необхідним фахівцем - трудомісткий і займає багато часу. Методи різні.	Необхідним фахівцем - трудомісткий і займає багато часу. Методи різні. Широкі технічні можливості вийти на потрібну людину
Кадри на ринку	Внутрішній кадровий голод, хедхантинг без хедхантерів	Велика кількість фахівців, які самі є об'єктом для хедхантерів
Значення віддається	Особистому простору	Технологіям
Вік хедхантерів	25-35 років	Зазвичай більш зрілі люди, які пройшли менеджерську школу і школу життя, а також зрозуміли, що здатні якісно працювати в даному бізнесі
Вартість послуг	20-25% передбачуваного річного доходу шуканого фахівця, не менше 25 тис. грн.	25-35% від річної зарплати шуканого працівника, не менше 15 тис. дол. США
Кількість хедхантингових компаній	Десятки	Сотні

Полювання за головами тільки почалося і навряд чи досягне пристойного рівня найближчим часом [51]. Іншими словами, прямої загрози для цінних працівників немає. Однак вже зараз є підстави замислитися про мотивацію. Для ефективного управління хедхантинг є функціонально необхідним елементом системи управління людськими ресурсами, який дозволяє здійснювати пошук і найм керівників і фахівців потрібної якості для задоволення потреб компанії.

Висновки до розділу 1

Висвітлено проблему підбору персоналу в сучасних компаніях. Визначено актуальність цього питання та з'ясовано роль підбору компетентних працівників. Під "підбором персоналу" розуміють дії, спрямовані на пошук найбільш підходящого персоналу для досягнення цілей і завдань, поставлених компанією. У цій статті розглядаються традиційні (наприклад, співбесіди, іспити, підготовка резюме, оцінка персональних даних) та сучасні (наприклад, скринінг, рекрутинг, хедхантинг) методи відбору. Проаналізовано їхні переваги та недоліки.

Узагальнюючи зміни та виклики, спричинені новими соціально-економічними реаліями, можна систематизувати тенденції в рекрутингу, процесах відбору та методах відбору в контексті існуючих обмежень та зростаючої діджиталізації. Серед цих тенденцій у дослідженні розглянуто використання штучного інтелекту та робототехніки, автоматизацію та інтенсифікацію процесів, використання соціальних мереж, застосування HR-аналітики, зростаюче використання фрілансерів, одночасну роботу з поколінням XYZ та акцент на досвіді співробітників (EX). Ці зміни впливають на моделі компетенцій фахівців з підбору персоналу: традиційні компетенції доповнюються та оновлюються новими і набувають нових характеристик.

Гнучкість, адаптивність та стресостійкість стають більш важливими в умовах пандемії. Водночас залишаються важливими загальні психологічні компетенції, які включають використання відповідних методів та інструментів у віддаленій роботі. Нові соціально-економічні реалії також вимагають здатності шукати та впроваджувати інноваційні рішення і виконувати пов'язані з цим функції, такі як просування бренду роботодавця, підтримка процесу адаптації та адаптація новоприйнятих працівників до віддаленої та гібридної роботи під час пандемічних обмежень.

В умовах віддаленої та гібридної роботи все більшого значення набуває здатність рекрутера підтримувати високу продуктивність, дотримуватися

оптимальних дедлайнів і досягати результатів за оптимальних витрат. Важливими компетенціями є також аналітичні навички та мислення, вміння спілкуватися в нових ситуаціях, здатність самостійно організовувати робочий день, робоче середовище та процес рекрутингу, а також підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Таким чином, роль фахівця з підбору персоналу вже не обмежується пошуком, відбором і залученням кандидатів, а доповнює суміжні функції і вимагає використання широкого спектру особистих компетенцій. У сучасних умовах рекрутери повинні поєднувати в собі ролі HR-фрілансера, лідера з формування нових позицій, агента зі збору HR-даних, HR покоління XYZ, лідера з управління персоналом, орієнтованого на благополуччя, тощо.

Незважаючи на економічну кризу та високий рівень безробіття, на українському ринку відчувається певний дефіцит кваліфікованих кадрів. Практично всі галузі економіки відчувають дефіцит ключових менеджерів з глибокими знаннями у своїх секторах, знанням іноземних мов та здатністю виконувати спеціалізовані завдання та обов'язки.

Виходячи з досвіду розвинених країн, хедхантинг є ефективним способом підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх успіху і процвітання. Сьогодні хедхантинг може компенсувати дефіцит ключових управлінських позицій в Україні. Це відбувається шляхом залучення висококваліфікованих топ-менеджерів з внутрішнього та зовнішнього ринку праці.

2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПОШУКУ І ВІДБОРУ УНІКАЛЬНИХ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ НА ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

2.1 Дослідження попиту на HR-компетентності в Україні унікальних фахівців, як основа хедхантингу

Розвиток нових типів економічних відносин в Україні вимагає переосмислення місця і ролі вузькоспеціалізованого персоналу. Зростання бізнесу потребує професіоналів з достатньою освітою та практичним досвідом, які не так легко з'являються. Наразі темпи зростання ринку кваліфікованого та досвідченого персоналу відстають від темпів розвитку бізнесу. Дефіцит вузькоспеціалізованого персоналу змушує компанії шукати нові, нестандартні способи підбору персоналу. Все частіше компанії звертаються до рекрутингових агентств, щоб переманити фахівців у своїх конкурентів, або намагаються зв'язатися з ними напряму на свій страх і ризик [52, с. 14].

Використання хедхантингу стає все більш важливим фактором у вирішенні складних рекрутингових завдань, особливо в пошуку топ-менеджерів і талановитих фахівців. Хоча ця стратегія не є новою, вона все ще залишається досить перспективною і дозволяє компаніям залучати найбільш цінних кандидатів. В Україні особливо важливо проводити дослідження попиту на унікальних фахівців у сфері управління персоналом, оскільки це є основою для ефективного хедхантингу.

Сьогодні існує високий попит не тільки на висококваліфікованих топ-менеджерів і фахівців з глибоким професійним досвідом, а й на спеціалістів середньої ланки, які володіють вузькоспеціалізованими знаннями. Українські компанії активно шукають фахівців, які володіють не тільки глибокими технічними знаннями, а й великим практичним досвідом управління проектами та їх реалізації. Питання впровадження хедхантингу залишається актуальним для багатьох компаній на українському ринку. Згідно з опитуванням щодо

хедхантингу, на етапі дослідження ринку необхідних фахівців використовуються два основні методи: нетворкінг та прямий пошук (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Методи хедхантингу

Метод	Характеристика
Networking – «плетення мереж»	Мета полягає в тому, щоб знайти потрібного фахівця через зв'язки консультанта. Іншими словами, важливо, щоб агент знав ключових гравців на ринку, які потім можуть представити кандидатів далі по ланцюжку.
Direct search чи «прямий пошук»	Разом з клієнтом консультант складає список компаній, де може бути працевлаштований необхідний фахівець. Потім консультант визначає посади в цих компаніях, які відповідають наявним вакансіям, і робить пропозицію безпосередньо спеціалісту, який відповідає вимогам клієнта. Цей процес передбачає детальний відбір кандидатів на основі їхніх професійних якостей, особистих якостей та мотивації.

Підкреслюється важливість висококваліфікованих фахівців у сфері управління людськими ресурсами та відсутність чіткого переліку знань, навичок та компетенцій, необхідних для менеджерів в українських компаніях. Висловлено припущення, що для ефективної роботи в цій сфері необхідно розробити модель компетенцій, яка б враховувала різні аспекти знань, навичок та підходів до управління людськими ресурсами.

Така модель мала б включати глибоке розуміння галузі, встановлення необхідних фактів, концепцій та гіпотез, які відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом та відповідають останнім досягненням у цій галузі.

Розвиток практичних навичок: розвиток здатності застосовувати набуті знання для практичного вирішення проблем та забезпечення високої ефективності в HRM. Виховання позитивного ставлення, фокус на тактиках сприйняття та реакції, які сприяють позитивній взаємодії в команді та досягненню спільних цілей.

Для створення такої моделі компетенцій пропонується поєднати міжнародний досвід з аналізом вимог українського ринку праці у сфері управління людськими ресурсами. Це допоможе визначити специфічні знання та навички, які слід враховувати для досягнення успіху в цій сфері.

Результати адаптивної міжнародної моделі показані на рисунку 2.1.

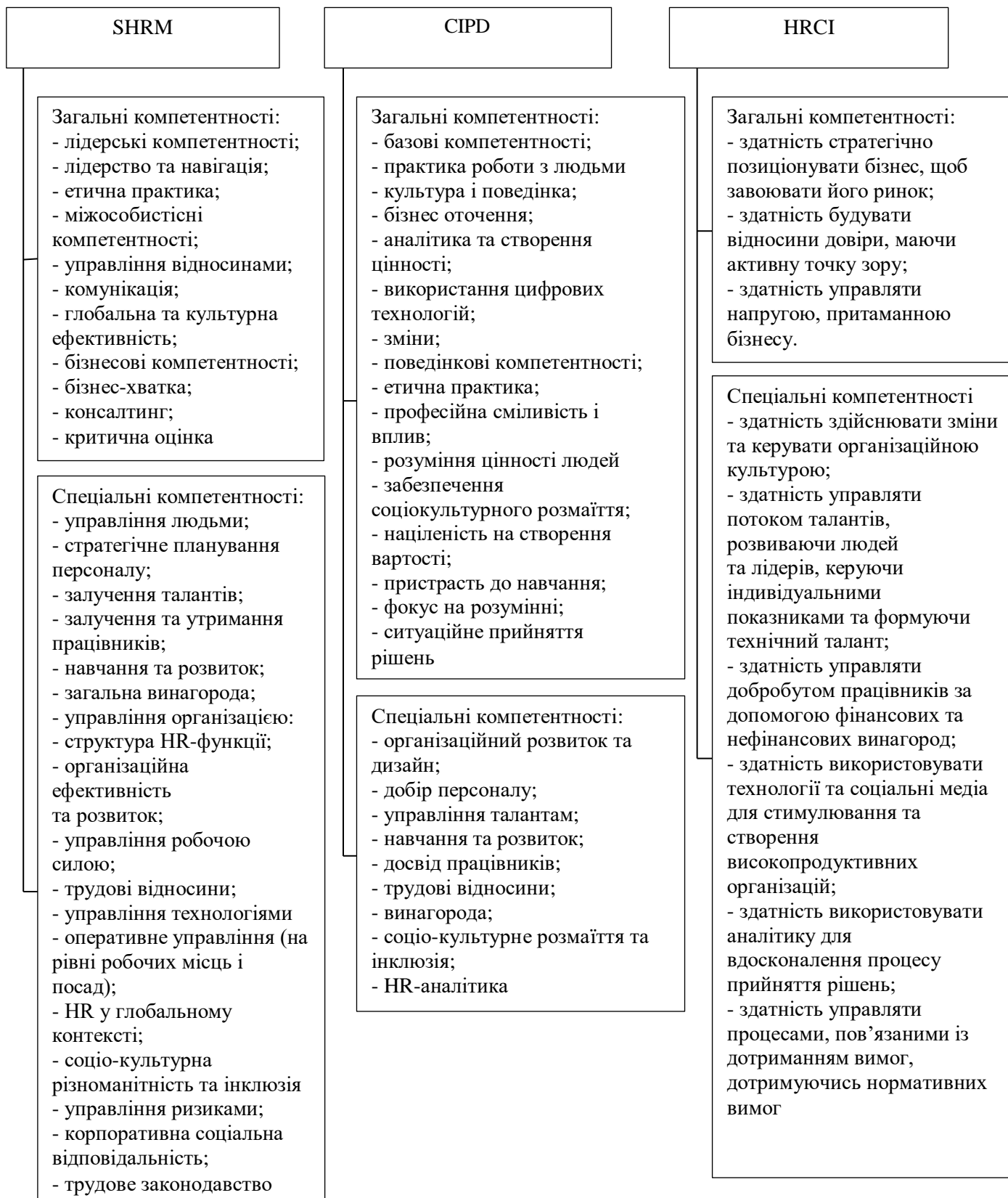


Рисунок 2.1 - Актуальні компетентності менеджера з персоналу згідно основних міжнародних моделей HR компетентностей

Дослідження виявило, що, незважаючи на багато спільного між моделями HR-компетенцій, представленими SHRM, CIPD та HRCI, саме моделі SHRM та CIPD містять найбільшу кількість компетенцій, тоді як у HRCI вибір компетенцій HR-менеджерами є більш осмисленим, але менш значущим. Це підтвердилося.

Аналіз затребуваності компетенцій у сфері управління персоналом на українському ринку праці ґрунтується на дослідженні оголошень про роботу на основних порталах, що залучають кандидатів (rabota.ua, work.ua). Для аналізу були взяті оголошення про вакансії у сфері управління персоналом, розміщені на основних порталах з підбору кандидатів (rabota.ua та work.ua) у період з січня по березень 2021 року. За період дослідження середньомісячний попит на вакансії в цій сфері становив 934 вакансії на rabota.ua та 1556 вакансій на work.ua. У розрахунках було використано в середньому 1245 оголошень про вакансії, щоб врахувати можливе дублювання (компанії розміщували вакансії на обох порталах паралельно).

Систематизація та узагальнення отриманих результатів щодо вимог до компетенцій HR-менеджерів здійснювалася на основі поділу на загальні та професійні компетенції, в яких окремо були виділені адміністративні та спеціальні функціональні компетенції, що відображають специфіку діяльності у функціональній сфері управління персоналом. У таблиці 2.2 наведено результати аналізу затребуваності загальних компетенцій у сфері "управління людськими ресурсами" (далі - УЛР) на українському ринку праці.

Серед загальних компетенцій HR-менеджерів сучасні українські компанії найбільше цінують здатність брати на себе відповідальність за роботу (згадується в 54% оголошень про вакансії), вміння впевнено користуватися цифровими технологіями (44%), здатність до постійного навчання та активного виконання завдань (32%).

На нашу думку, цей відрив пояснюється особливостями робочих процесів HR-менеджерів у нинішній "новій нормальній" ситуації пандемічної реальності. Ця ситуація включає в себе підвищений рівень відповідальності та зростаючі вимоги до цифрової компетентності, які стають передумовами для ефективного

виконання роботи у віддалених операційних організаціях.

Таблиця 2.2 - Аналіз попиту на загальні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Компетентність	Умовне позначення	Частота попиту на ринку праці, %	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність відповідально ставитися до роботи	ЗК01	54	0,042
Навички впевненого використання цифрових технологій	ЗК02	44	0,035
Здатність до безперервного навчання	ЗК03	32	0,025
Здатність до ініціативного виконання завдань	ЗК04	32	0,025
Навички ведення переговорів	ЗК05	26	0,020
Здатність успішно здійснювати професійну діяльність у стресогенних умовах	ЗК06	24	0,019
Здатність оперативно виконувати завдання	ЗК07	18	0,014
Здатність швидко і легко адаптуватися та діяти в новій ситуації	ЗК08	14	0,011
Здатність спілкуватися англійською мовою	ЗК09	12	0,009
Здатність чітко та своєчасно виконувати роботу з дотриманням певних правил і умов	ЗК10	2	0,002

Згідно з дослідженням Deloitte, керівники сучасних компаній серйозно занепокоєні впливом цифрових технологій, таких як робототехніка та штучний інтелект, на зміну характеру їхньої роботи та на те, як вони готують персонал для її виконання. Зокрема, опитування визначило такі найважливіші питання управління персоналом, які потребують нагального вирішення: перехід до майбутніх бізнес-процесів (28%), необхідність реорганізації робочого середовища (25%) та перепідготовка працівників (24%) [52, с. 14].

На додаток до наших висновків, важливість здатності до самостійного виконання роботи в моделі компетенцій HR-менеджерів також підтверджується важливістю практик управління персоналом, важливістю ініціативності, здатності керувати процесами в організації та здатності брати в них участь у сфері

управління персоналом, особливо на посадах найвищого рівня. Це підтверджується наступним.

Очевидно, що ці чотири загальні компетенції ще не мають достатньо високого рівня важливості в моделі компетенцій HR-менеджерів, необхідних на українському ринку праці, але на них припадає майже дві третини відповідних загальних компетенцій у сфері управління персоналом (рисунок 2.2).

Більш затребуваними на ринку праці є спеціалізовані компетенції.

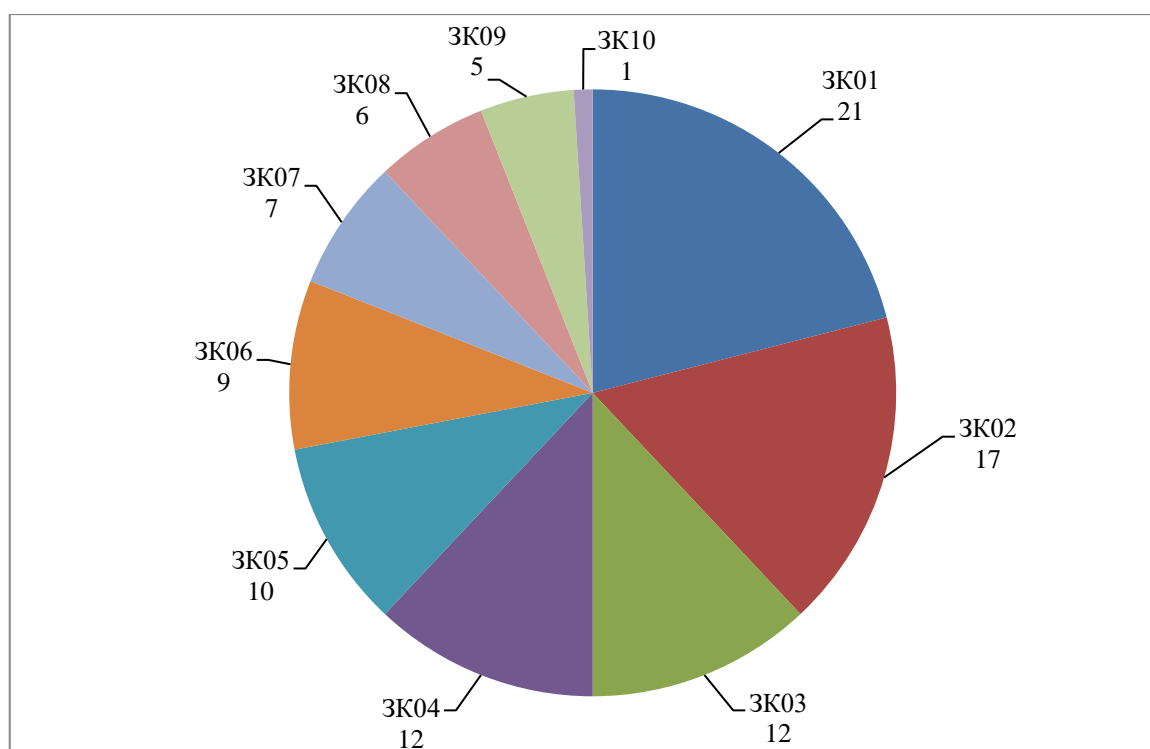


Рисунок 2.2 - Структура попиту на загальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

Результати аналізу попиту на управлінські компетенції (УК) та спеціальні функціональні компетенції (СФК) у сфері управління персоналом на ринку праці України представлені в таблицях 2.3 - 2.4.

Як видно з таблиці 2.3, рівень затребуваності специфічних управлінських компетенцій менеджерів з персоналу на українському ринку праці перевищує 50%. Зокрема, здатність до ефективної комунікації в управлінських процесах становить 54%, здатність до ефективної комунікації в команді - 50%, здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань - 50%.

Таблиця 2.3 - Аналіз попиту на управлінські компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Компетентність	Умовне позначення	Частота попиту на ринку праці, %	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність до ефективної комунікації в процесі управління	УК01	54	0,042
Здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань	УК02	50	0,039
Аналітичне мислення та здатність аналізувати	УК03	40	0,031
Здатність працювати в режимі багато задачності	УК04	34	0,027
Здатність до самомотивації та мотивації підлеглих	УК05	22	0,017
Здатність концентруватися на виконанні професійних завдань, вчиняти дії, не відволікаючись на сторонні справи	УК06	22	0,017
Здатність до ефективного самоменеджменту	УК07	18	0,014
Здатність працювати в команді	УК08	16	0,013
Вміння визначати пріоритетність роботи	УК09	12	0,009
Навички по роботі з внутрішніми клієнтами (B2B) та клієнто-орієнтованість	УК10	10	0,008
Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	УК11	8	0,006
Здатність використовувати знання економічних процесів в професійній діяльності	УК12	4	0,003
Здатність до швидкого вирішення проблем та прийняття рішень	УК13	4	0,003

Крім того, попит на інші управлінські компетенції також досить високий: 40% - аналітичне мислення та аналітичні навички, які включають логічне мислення, пошук аргументів, піддавати сумніву судження себе та інших, визначати сильні та слабкі сторони різних підходів до вирішення проблем, аналізувати та структурувати організаційні проблеми, приймати обґрунтовані рішення, аналізувати результати діяльності організації; 40% - багатозадачність, вміння працювати в команді, порівнювати зовнішнє середовище та фактори, що впливають на результати діяльності. аналіз, порівняння зовнішнього та внутрішнього середовища з факторами впливу; 34% - це навички багатозадачності, вміння виконувати кілька завдань одночасно.

Загалом, вищезазначені чотири управлінські компетенції характеризуються високим та середнім рівнями затребуваності, кожна з яких має вагу 0,042-0,027.

У моделі компетенцій HR-менеджерів, затребуваних на українському ринку праці, ці компетенції складають 61% від усіх управлінських компетенцій, пов'язаних із сегментом управління персоналом (рисунок 2.3).

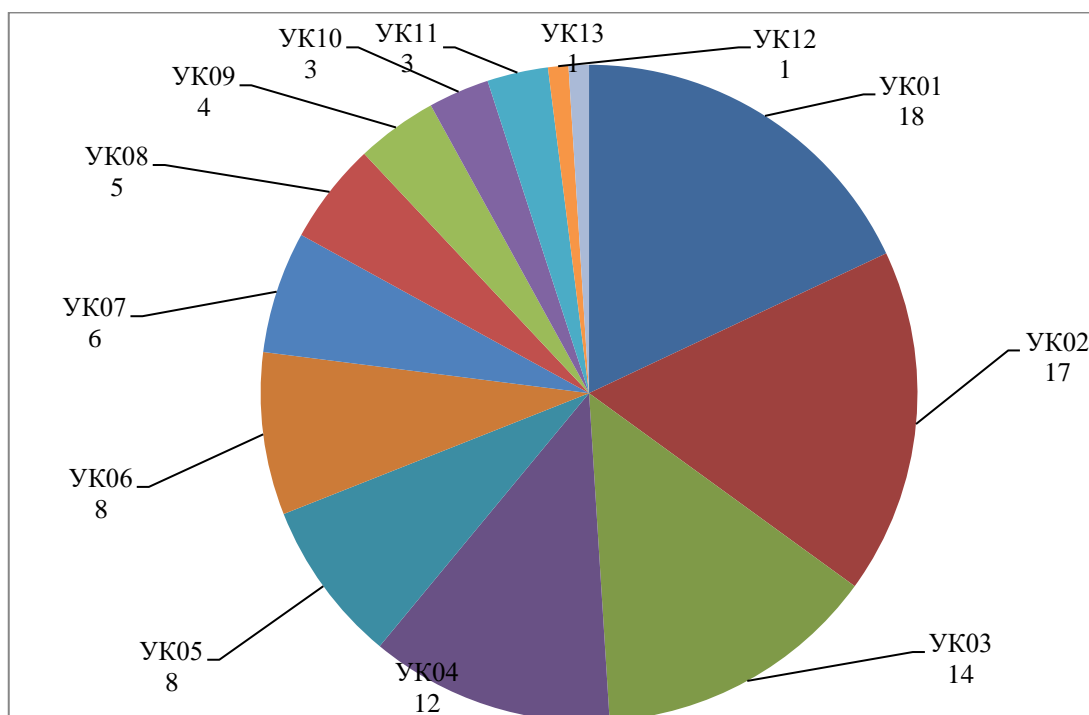


Рисунок 2.3 - Структура попиту на управлінські HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

Закономірно, що найбільшим попитом на українському ринку праці користуються спеціальні функціональні компетенції HR-менеджерів (таблиця 2.4).

Шість спеціальних функціональних компетенцій HR-менеджерів мають високий попит, а дві - середній.

Зокрема, конкурентоспроможність HR-менеджерів на українському ринку праці наразі визначається вмінням організовувати та здійснювати процес підбору персоналу 96%, здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та обов'язки 84%, працювати з персоналом та здійснювати процес управління персоналом 82%, організовувати та здійснювати процес адаптації персоналу 70%, визначається вмінням оцінювати кандидатів на вакантні посади та забезпечувати якість процесу відбору 60%.

Таблиця 2.4 - Аналіз попиту на спеціальні функціональні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Компетентність	Умовне позначення	Частота попиту на ринку праці, %	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність організувати та реалізувати процеси добору персоналу	СК01	96	0,075
Здатність здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та робочі місця	СК02	84	0,066
Здатність працювати з персоналом та реалізувати процеси менеджменту персоналу	СК03	82	0,064
Здатність організувати та реалізувати процеси адаптації персоналу	СК04	70	0,055
Здатність оцінювати кандидатів на вакантну посаду та забезпечувати їх якість добору	СК05	60	0,047
Здатність ведення кадрового документообігу та документаційного супроводу HR процесів	СК06	34	0,027
Здатність планувати та формувати кадровий резерв	СК07	30	0,024
Здатність мотивувати персонал	СК08	28	0,022
Здатність складати та подавати кадрову звітність	СК09	28	0,022
Здатність організувати та реалізувати процеси навчання та розвитку персоналу	СК10	24	0,019
Здатність використовувати сучасні технології рекрутингу	СК11	24	0,019
Здатність планувати та організувати корпоративні заходи	СК12	22	0,017
Здатність використовувати знання трудового законодавства в професійній діяльності	СК13	18	0,014
Здатність аналізувати ринок праці	СК14	16	0,013
Здатність працювати з великими масивами професійних даних (big data), в тому числі в цифровому середовищі	СК15	10	0,008
Здатність складати та контролювати бюджету витрат на персонал	СК16	6	0,005
Здатність розробляти стратегію і політику менеджменту персоналу та планувати заходи їх реалізації відповідно до бізнес-стратегії	СК17	4	0,003
Здатність досліджувати, формувати та розвивати позитивний бренд роботодавця на внутрішньому на зовнішньому ринках праці	СК18	4	0,003
Здатність розробляти програми навчання для різних категорій персоналу для працівників	СК19	4	0,003
Здатність оцінювати задоволеність персоналу	СК20	2	0,002

Також важливими є вміння супроводжувати кадровий облік і процеси документацією (34%) та вміння планувати і формувати кадровий резерв (30%).

Загалом, описані спеціальні компетенції (SC01 - SC06) характеризуються

ваговими коефіцієнтами 0,075 - 0,024 відповідно. У моделі компетенцій HR-менеджерів, затребуваних на українському ринку праці, ці компетенції становлять понад 70% усіх спеціальних функціональних компетенцій, що відносяться до сегменту управління персоналом (рисунок 2.4).

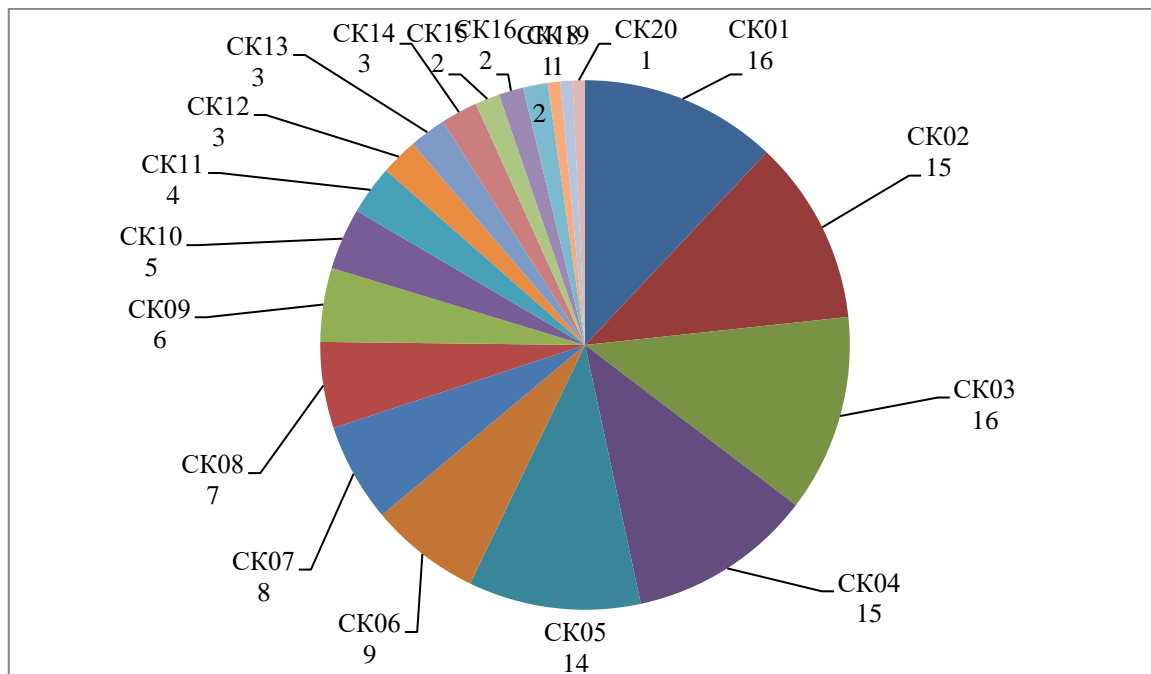


Рисунок 2.4 - Структура попиту на спеціальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

Модель HR-компетенцій, необхідних на українському ринку праці, показана на рисунку 2.5.

Загалом, поточна ситуація створила потребу в адаптивності та стійкості сучасної робочої сили, прискоривши перехід до нової цифрової економіки та підкресливши важливість управління персоналом в умовах Нової Норми.

Найуспішніші HR-команди визначили "нову норму", використовуючи найкращі практики, в результаті чого з'явилися HR-компетенції, які дозволяють сучасним HR-менеджерам впроваджувати процеси для підтримання безперервності бізнесу в умовах кризи. Це включає, по-перше, впровадження заходів для захисту здоров'я та безпеки співробітників, таких як протоколи соціальної дистанції для контролю за поширенням вірусів, політики віддаленої роботи та віддаленого доступу до робочого місця.

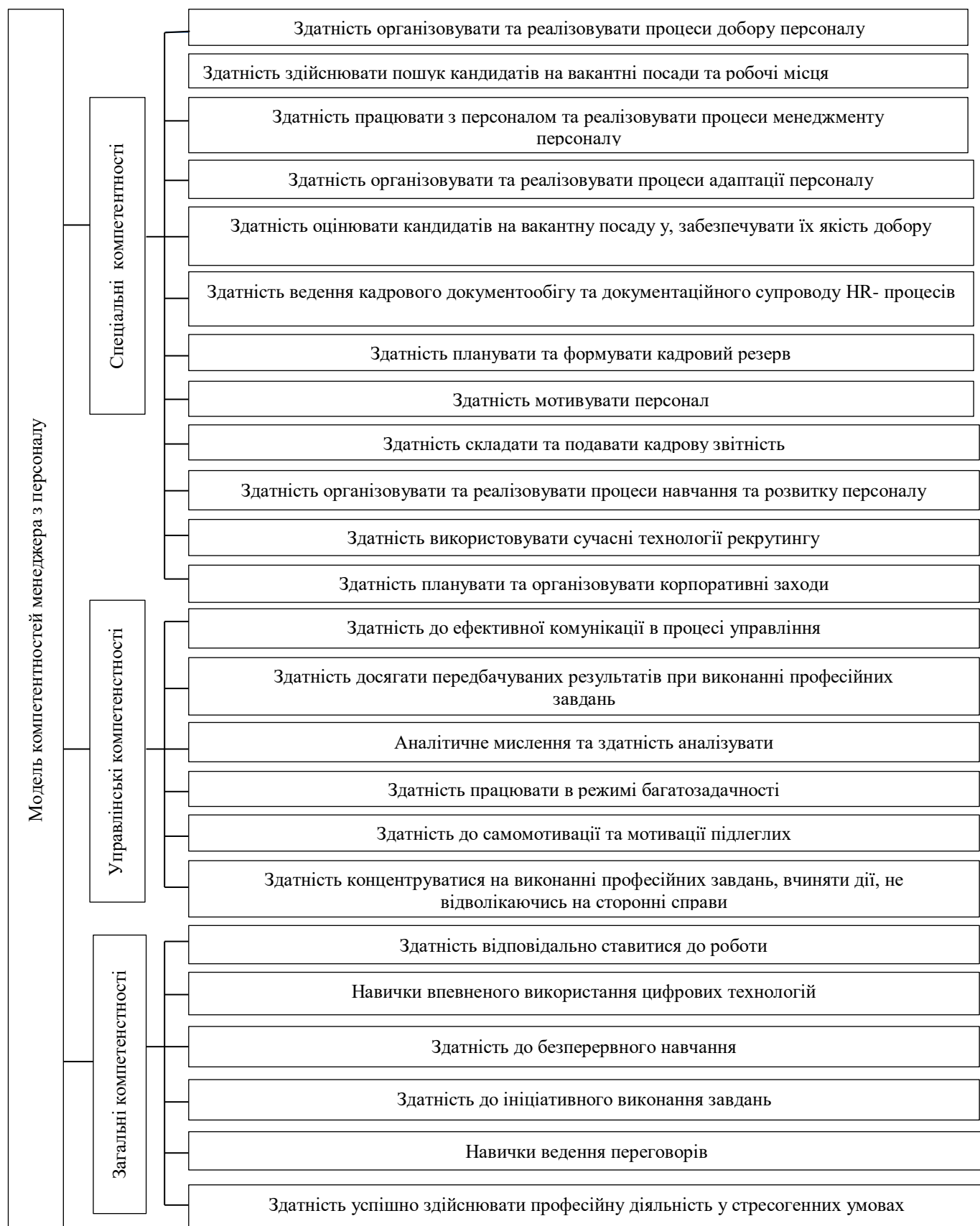


Рисунок 2.5 - Модель HR-компетентностей відповідно до попиту на ринку праці України

По-друге, безперервність бізнесу означає успішне відновлення після раптової зміни умов ведення бізнесу за допомогою дій, спрямованих на нормалізацію попиту та пропозиції. І, по-третє, це формування нових норм для адаптації до ситуації в міру необхідності.

На нашу думку, нові норми управління людськими ресурсами в організаціях формуються на основі бізнес-процесів, які сприяють необхідній трансформації бізнесу.

Для цього необхідні HR-компетенції, які формують здатність HR-менеджерів удосконалювати свою діяльність, демонструвати свою цінність як бізнес-партнерів через передачу даних та досвіду, а також розробляти динамічні та гнучкі способи вирішення кадрових ситуацій. Зокрема, оптимізація ресурсів, необхідних для підтримки продуктивності віддаленої роботи, включаючи цифрові ресурси, вимагає розвинених цифрових компетенцій та аналітичних навичок, вміння працювати з великими обсягами даних та навичок швидкого прийняття рішень.

У цьому контексті на перший план виходять стратегічні HR-компетенції, що дозволяють ефективно реалізовувати функції планування, які одночасно захищають працівників і максимізують продуктивність у складних умовах. Найуспішніші HR-менеджери розвивають ключові навички та компетенції, зберігаючи та захищаючи мотивацію працівників. Це здатність HR-команд підтримувати життєдіяльність компанії в непередбачуваному середовищі та кризових ситуаціях.

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

"МС-Зв'язок" - компанія, що займається встановленням та обслуговуванням базових станцій мобільного зв'язку. Компанія також продає та встановлює антени для мобільних операторів "Київстар". Компанія пропонує високоякісні інсталяційні антени, які були перевірені на практиці та довели свою високу якість.

Завдяки чіткій стратегії та високому рівню професіоналізму команди однодумців, "МС-Зв'язок" займає лідируючі позиції на ринку будівництва телекомунікаційних об'єктів у західному регіоні України. Компанія має власні металообробні потужності.

З 2003 року "МС-Зв'язок" успішно співпрацює з провідними мобільними операторами України, побудувавши понад 1000 базових станцій та антенних щогл. Компанія спроектувала і побудувала мережі широкопasmового доступу (ФТТВ) в 14 містах України. В ході свого розвитку компанія відкрила нові напрямки бізнесу та збільшила кількість постійних клієнтів.

Головний офіс компанії знаходиться в Хмельницькому, а регіональні представництва обслуговують західний регіон у Львові, Тернополі, Лівне, Луцьку, Чернівцях, Ужгороді та Івано-Франківську.

Висока якість робіт, які виконує "МС-Зв'язок", гарантується роботою висококваліфікованих спеціалістів та використанням обладнання провідних світових виробників.

На сьогоднішній день штат компанії налічує 350 спеціалістів.

Компанія має власну виробничу базу з виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів і добре оснащена будівельною технікою та автотранспортом.

З метою отримання вичерпної інформації про функціонування оператора мобільного зв'язку ТОВ "МС-Зв'язок" було проведено SWOT-аналіз, який представив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на ринках, на яких

працює компанія (таблиця 2.5).

Як видно з SWOT-аналізу ТОВ "МС-Зв'язок", сьогодні оператор є сильним гравцем на ринку мобільного зв'язку і має багато можливостей для покращення своєї конкурентної позиції. Компанія регулярно бере участь у благодійних акціях, а її абоненти не залишаються осторонь, оскільки мобільні оператори пропонують найбільш вигідні умови співпраці. Однак існують і загрози, які, якщо їх проігнорувати, можуть серйозно послабити позиції компанії. Щоб запобігти таким ситуаціям, слід проводити постійні маркетингові дослідження.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «МС-Зв'язок»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість мобільного зв'язку 2. Висококваліфікований персонал, дуже мала плінність кадрів 3. Постійне вдосконалення послуг 4. Впізнання бренду оператора 5. Інноваційні ідеї щодо нових послуг 6. Високий рівень рентабельності 7. Велика кількість сервісних центрів з обслуговування споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова політика 2. Необхідність залучення інвестиційних коштів для впровадження нових послуг 3. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу 4. Складна організаційна структура управління
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку мобільного зв'язку 2. Покращення якості послуг та їх розширення 3. Інтенсивний розвиток Інтернет-технологій 4. Створення дилерської мережі 5. Участь у благодійних акціях з метою підсилення іміджу компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження купівельної спроможності споживачів 2. Наявність сильних конкурентів, які міцно закріпилися на українському ринку 3. Пропозиція на ринку більш дешевих послуг 4. Поява на ринку непрямих конкурентів

Протягом останніх років телекомунікаційна галузь України демонструє найвищі темпи зростання. Телекомунікації, які пов'язують промисловість, сферу послуг та споживчий сектор, а також різні географічно віддалені регіони та економічні центри країни, відіграють вирішальну роль у збалансованому розвитку глобальної та регіональних економік.

Стимулюючи людське спілкування за допомогою телекомунікацій, сучасні телекомунікації стають необхідною умовою соціальної згуртованості та культурного розвитку в усіх країнах. Сьогодні мобільний зв'язок поступово витісняє фіксований зв'язок на ринку телекомунікацій, що пов'язано з

переорієнтацією операторів мобільного зв'язку з корпоративних клієнтів на масового споживача.

Сектор поштових послуг характеризується посиленням конкуренції між операторами фіксованого та мобільного зв'язку, низькою інвестиційною привабливістю і, як наслідок, зниженням попиту на пропоновані послуги, оскільки все менше операторів працює в найбільш прибутковому сегменті цього ринку. У такій ситуації компаніям, що працюють на ринку, необхідно розширювати спектр своїх послуг, забезпечувати постійну доступність ресурсів, надавати бездоганний сервіс і, в свою чергу, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку [3, с. 42].

Для здійснення своєї господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на праві власності або на праві володіння. Все майно, що належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.6) (Додатки А1-А3).

Таблиця 2.6 – Показники майнового стану ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	77654	82364	82364	6,1	-
Залучений капітал, тис грн	100091	100091	118564	-	18,5
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	13710	15436	19545	12,6	26,6
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн	338614	294563	244102	-13,0	-17,1
Фондоозброєність, тис грн./особу	112,3	175,4	271,5	56,2	54,8
Дебіторська заборгованість, тис грн	244156	201888	184325	-17,3	-8,7
Кредиторська заборгованість, тис грн	186562	112708	173376	-39,6	53,8

Як видно з таблиці 2.6, власний капітал підприємства збільшився на 6,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком і залишався незмінним до 2022 року; борг ТОВ "МС-Зв'язок" протягом досліджуваного періоду збільшився. Продуктивність праці

зростала в період з 2020 по 2022 рік. Це пов'язано з тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.7). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Як видно з таблиці 2.7, матеріальні затрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 9,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 22,0 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зростають.

Таблиця 2.7 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	156224	171280	208955	9,6	22,0
Витрати на оплату праці, тис грн	5922	10054	17845	69,8	77,5
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	1248	1682	-	34,8	-
Амортизація, тис грн	632	908	1088	43,7	19,8
Інші операційні витрати, тис грн	31014	24147	28114	-22,1	16,4
Разом	195040	208071	256002	6,7	23,0

Амортизаційні нарахування збільшилися з 632,0 тис грн. у 2020 р. до 1088,0 тис грн. у 2022 р. Відмічається зменшення інших операційних витрат у 2021 р. на 22,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 16,4 %.

Для кращої наочності відобразимо елементи витрат графічно (рисунок 2.6).

Загалом, операційні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 6,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 23,0 %.

Для оцінки діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 2.8. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

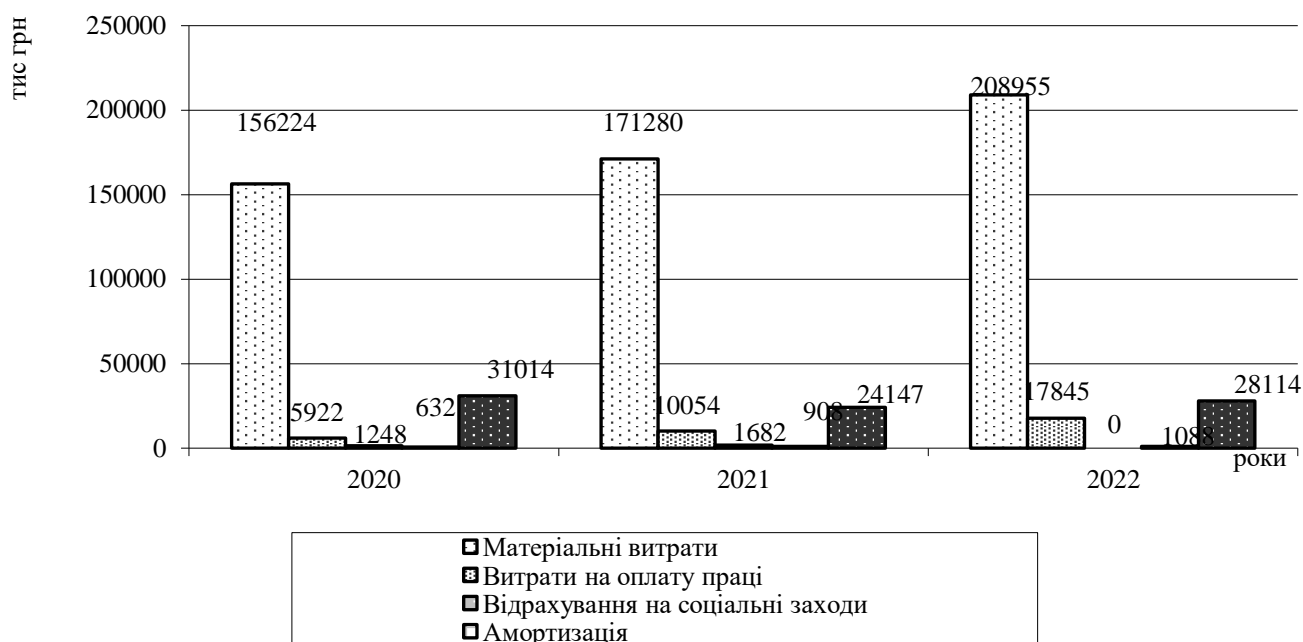


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020 -2022 рр.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв’язок», слід зазначити, що її зміна пов’язана зі зміною обсягу наданих послуг. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2022 р. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв’язок» порівняно з 2020 р. збільшилися на 17,7 % і до 2022 р. залишалися без змін.

Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зменшився на 14,8 %, а у 2022 р. зменшився на 41,8 %. У 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась рентабельність продукції на 4,9 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 50,0 %.

У складі матеріально-технічної бази першорядну роль відіграють засоби виробництва і виробничі фонди. Зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2021 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів. Виробничі запаси підприємства зменшилися з 310,0 тис грн. у 2020 р. до 214,0 тис грн. у 2021 р. Протягом досліджуваного періоду

спостерігається змінний характер товарів.

Таблиця 2.8 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	237686	311620	356680	31,1	14,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	147478	228740	259406	55,1	13,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,62	0,73	0,73	17,7	-
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	10186	8675	5048,5	-14,8	-41,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	6,9	3,8	1,9	-4,9	-50,0
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	13710	15436	19545	12,6	26,6
Фондовіддача, грн.	17,3	20,2	18,2	16,8	-6,0
Фондомісткість, грн.	0,058	0,050	0,055	-13,8	10,0
Виробничі запаси, тис грн.	310	214	283	-31,0	32,2
Незавершене виробництво, тис грн.	55402	55126	63187	-0,5	14,6
Товари, тис грн	797	654	832	-17,9	27,2
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	76	88	72	15,8	-18,2
- робітників	62	73	59	17,7	-19,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	3127,4	3541,1	4953,9	13,2	39,9
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	3833,6	4268,8	6045,4	11,4	41,6
Фонд заробітної плати, тис грн	4780,6	7233,6	8437,0	51,3	16,6
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	5241,9	6850,0	9765,0	30,7	42,6

У період з 2020 по 2022 рік продуктивність праці як працівників, так і робітників зросла, що позитивно характеризує підприємства. Фонд оплати праці за досліджуваний період збільшився.

Наразі існує необхідність пошуку шляхів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств, одним з яких є оцінка стану їх основних засобів. Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства є

одним з головних завдань в умовах переходу до ринкових відносин. Від вирішення цього питання залежить фінансовий стан підприємства. Тому актуальним завданням є визначення ефективності використання основних засобів підприємства з урахуванням оцінки їх технічного стану, виявлення резервів їх підвищення та виявлення найважливіших факторів, що впливають на їх ефективність.

Без урахування структури основних засобів та оборотного капіталу аналіз ефективності діяльності підприємства буде неповним (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	85747	25,3	83334	28,3	82724	29,4
Дебіторська заборгованість	244156	72,1	201888	68,5	188455	67,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	157	0,0	214	0,1	311	0,1
Інші оборотні активи	8554	2,6	9127	3,1	9658	3,4
Усього	338614	100,0	294563	100,0	281148	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» переважає дебіторська заборгованість, частка якої протягом досліджуваного періоду зменшилась з 72,1 % у 2020 р. до 67,1 % у 2022 р. Наступну позицію складають запаси, питома вага яких протягом досліджуваного періоду зростає з 25,3 % у 2020 р. до 29,4 % у 2022 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр. графічно (рисунок 2.7).

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.10).

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що фондівдача знижується одночасно зі зростанням капіталомісткості економічної діяльності, що свідчить про неефективне використання основних засобів. І навпаки, у 2021 році

матеріаловіддача зростає при одночасному зниженні матеріаломісткості економічної діяльності, що свідчить про збільшення обсягу матеріальних витрат підприємств.

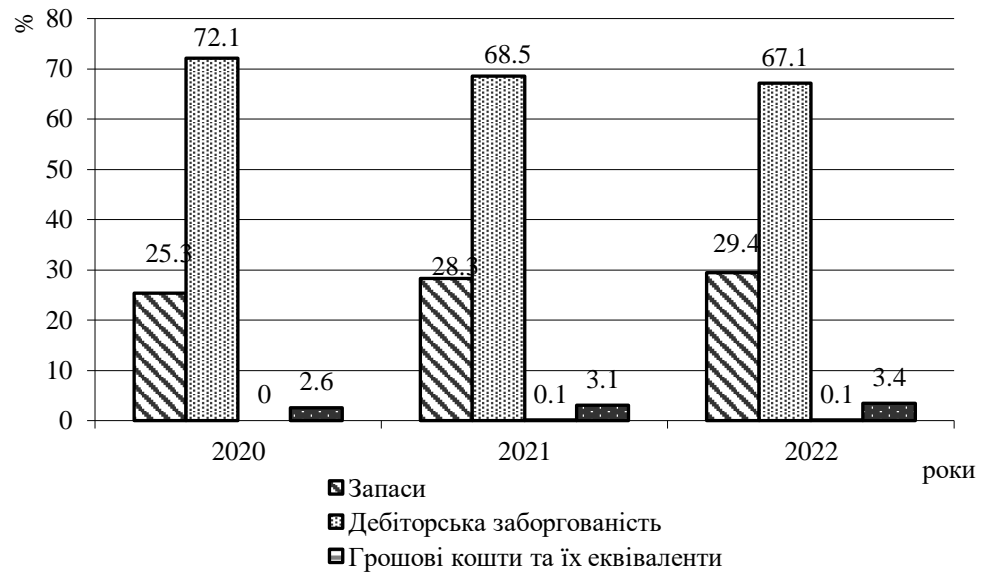


Рисунок 2.7 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	17,3	20,2	18,2	16,8	-6,0
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,058	0,050	0,055	-13,8	10,0
Матеріаловіддача, грн	1,52	1,82	1,71	19,7	-6,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,66	0,55	0,59	-16,7	7,3
Продуктивність праці, грн	3127,4	3541,1	4953,9	13,2	39,9

Для більшої наочності використання виробничого потенціалу підприємств зображено графічно (рисунок 2.8).

Фінансова діяльність посідає особливе місце в організаційно-управлінських операціях.

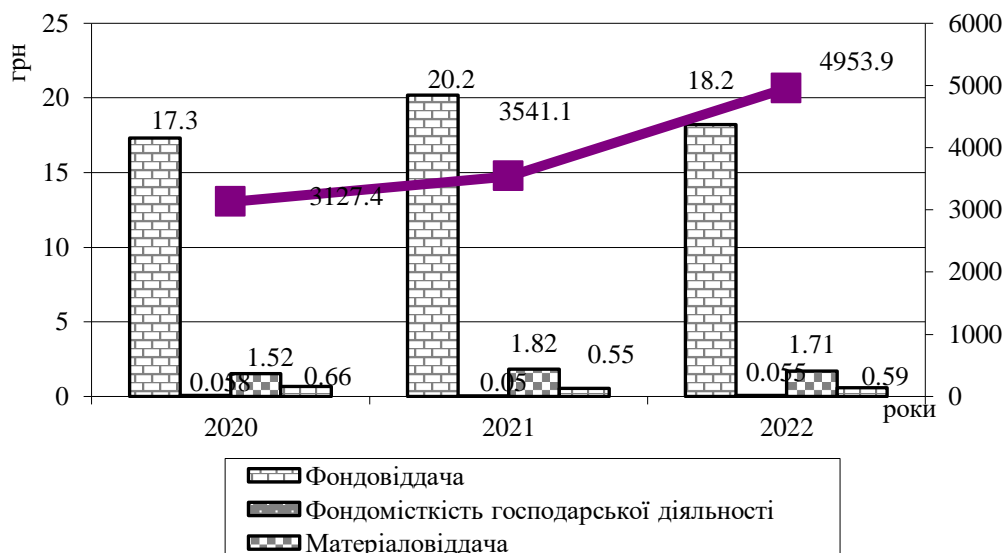


Рисунок 2.8 – Динаміка виробничого потенціалу
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Вона значною мірою визначає своєчасність і повноту фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою, громадськістю та іншими суб'єктами.

2.3 Оцінка пошуку і відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на ТОВ «МС-Зв'язок»

Ефективне управління людськими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з наймом, навчанням, оцінкою та винагородою працівників, є важливою передумовою ефективного функціонування виробництва. Основною метою управління людськими ресурсами є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам підприємства, а також їх професійна та соціальна адаптація [53].

Підбір людських ресурсів на підприємствах є пріоритетним завданням.

Запорукою успіху та процвітання підприємства є правильно підібрані фахівці, тобто людські ресурси мають фундаментальне значення. Ефективність підприємства в цілому залежить від того, наскільки люди, що працюють на ньому, відповідають займаним посадам. Іншими словами, підбір персоналу - це дуже трудомісткий процес, але всі фінансові та часові витрати виправдовуються, якщо в результаті компанія має компетентних працівників.

Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від її здатності наймати потрібних людей. Підбір персоналу ґрунтується на процесі планування людських ресурсів, тобто визначенні того, коли, де і скільки працівників потрібні організації та якої кваліфікації. На основі порівняння кадрового плану та наявного в організації персоналу визначаються вакантні посади, які необхідно заповнити. Підбір персоналу - це визначення характеристик працівника, а також організаційних і посадових вимог. Відбір персоналу відбувається у формі найму, просування по службі та ротації.

Для початку проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Склад і структура працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, з них:	76	88	72	100,0	100,0	100,0
Керівники	4	4	3	5,3	4,5	4,2
Фахівці	8	9	8	10,5	10,2	11,1
Технічні службовці	2	2	2	2,6	2,3	2,8
Робітники	62	73	59	81,6	83,0	81,9

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.11), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «МС-Зв'язок» становлять робітники. Питома вага

робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2020-2022 рр. незначно коливалася і складає більше 81,0 %, а керівників менше 5,0 % за аналогічний період. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду не змінювалась, за виключенням 2021 р.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» відобразимо графічно (рисунок 2.9).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «МС-Зв'язок» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «МС-Зв'язок».

Крім того, при оцінці кадрового забезпечення ТОВ "МС-Зв'язок" важливо визначити показники плинності кадрів та її причини. Однією з передумов ефективної роботи персоналу є його стабільність.

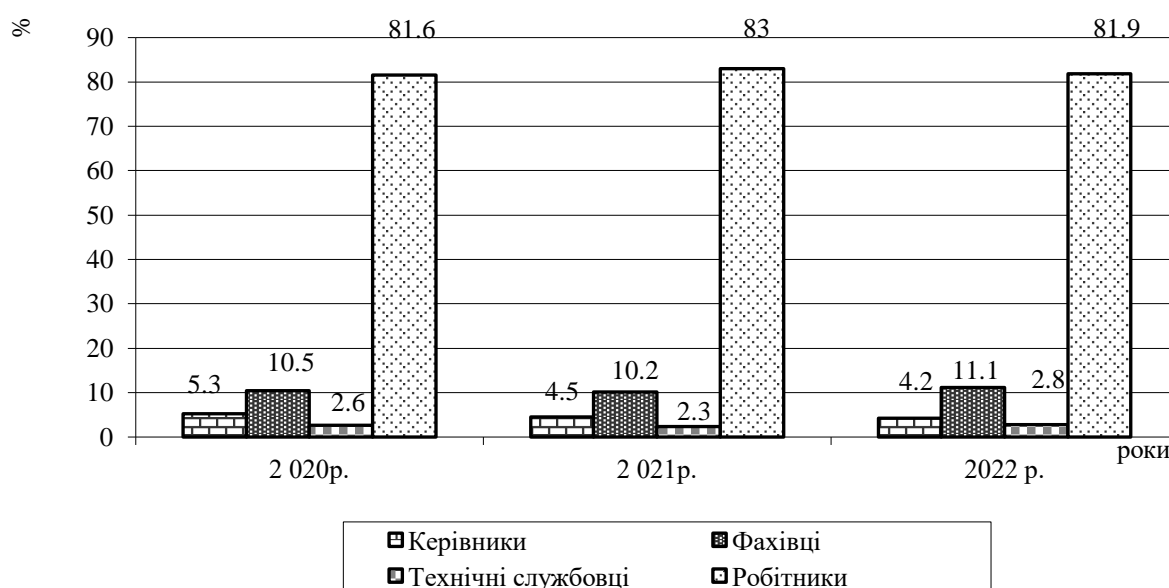


Рисунок 2.9 – Структура чисельності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.12).

З таблиці 2.12 видно, що кількість штатних працівників на кінець року ТОВ «МС-Зв'язок» протягом 2020-2022 рр. мала змінний характер. У 2021 р.

відбулося збільшення на 12 осіб, а у 2022 р. кількість осіб порівняно з 2021 р. зменшилась на 16 осіб.

Таблиця 2.12 – Аналіз руху персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	76	88	72	12	-16
Прийнято працівників, осіб	12	18	29	8	11
Вибуло працівників, осіб	36	27	43	-9	16
Коефіцієнт обороту по прийому	0,158	0,205	0,403	0,047	0,198
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,474	0,307	0,597	-0,167	0,29

При цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 8 осіб більше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 11 осіб більше. У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 9 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 16 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,047 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,1987 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,167 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,29 пункти.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» графічно (рисунок 2.10).

На основі звітності ТОВ «МС-Зв'язок» проаналізовано чинну системи підбору і найму персоналу та виявлено факторну детермінованість за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 2.13).

З отриманих даних можна чітко зрозуміти необхідність розвитку та вдосконалення діючої системи підбору персоналу на ТОВ "МС-Зв'язок". Що стосується аналізу сильних сторін, то за результатами експертного оцінювання (експертами були працівники фабрики різних категорій) найбільшу кількість

балів отримали такі показники: повна "прозорість" заробітної плати, високий рівень соціального захисту для всіх працівників та суворе дотримання трудового законодавства.

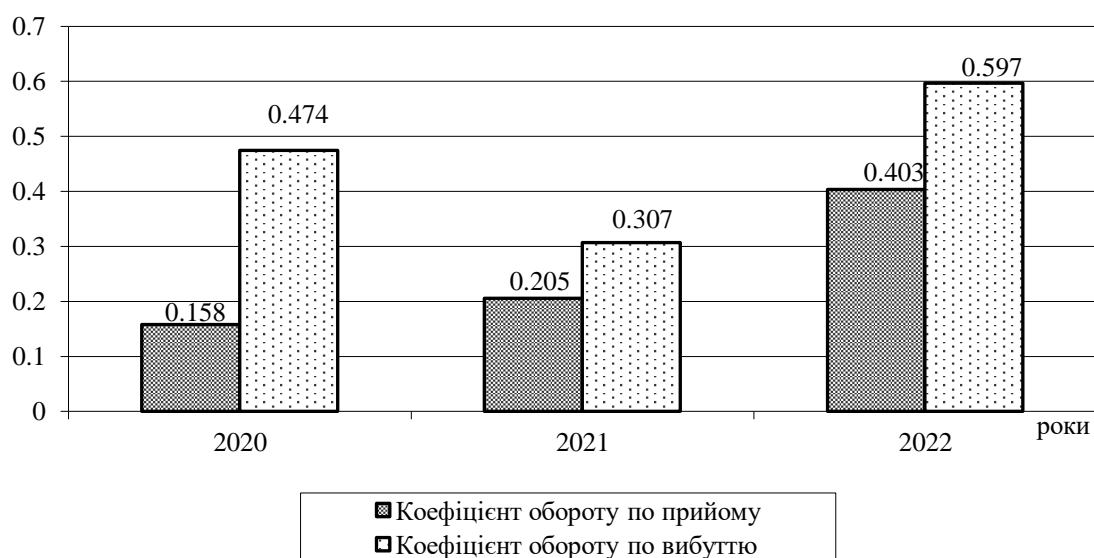


Рисунок 2.10 – Мобільність персоналу
ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020 - 2022 рр.

Згідно з аналізом слабких сторін, найвищими (найбільш проблемними) є такі показники: продуктивність праці нижча, ніж в аналогічних іноземних компаніях; нестача кваліфікованих працівників у регіоні; відсутність конкурентних переваг у деяких спеціалізованих сферах.

Потреби компанії в людських ресурсах оцінюються працівниками відділу кадрів ТОВ «МС-Зв’язок» на основі існуючих традиційних методів. Відділ кадрів визначає необхідну потребу в людських ресурсах і розраховує необхідну кількість погодинних працівників, керівників, службовців і спеціалістів на основі існуючих критеріїв.

Потреба в персоналі визначається на основі заявок від керівників структурних підрозділів компанії. Для виконання кадрових завдань, пов'язаних з пошуком, підбором та відбором персоналу необхідних категорій, у складі відділу кадрів ТОВ «МС-Зв’язок» створена група з пошуку та підбору персоналу у складі двох осіб.

Таблиця 2.13 - Матриці SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) Сильний і позитивний імідж компанії як у виробництві високоякісної м'ясної продукції, так і в управлінні людськими ресурсами.</p> <p>2) Суворе дотримання організацією трудового законодавства.</p> <p>3) Повна прозорість заробітної плати.</p> <p>4) Високий рівень соціального захисту для всіх працівників.</p> <p>5) Адекватні можливості для перекваліфікації.</p> <p>6) Низькі витрати на робочу силу як один з основних факторів виробництва.</p>	<p>1) Не має конкурентних переваг у деяких спеціалізованих сферах ринку праці.</p> <p>2) Продуктивність праці нижча, ніж в аналогічних іноземних компаніях.</p> <p>3) Важкі умови праці.</p> <p>4) Не дуже зручне розташування підприємств (передмістя з поганим транспортним сполученням).</p> <p>5) Брак кваліфікованої робочої сили в регіоні.</p> <p>6) Нерозвиненість інституцій, що сприяють залученню та впровадженню інновацій на підприємствах.</p>
Можливості	Загрози
<p>1) Адміністративний ресурс: підтримка регіональної адміністрації регіональним виробникам, у тому числі з питань зайнятості.</p> <p>2) Лояльність: прихильність місцевого населення до бренду. Прихильність місцевого населення до бренду. Це додатковий фактор привабливості для роботодавців.</p> <p>3) Сприятливі соціально-економічні умови. Сприятливі соціально-економічні умови для майбутнього розвитку підприємства.</p> <p>4) Поява додаткового попиту на робочу силу. Потенціал для створення нових робочих місць. Створення робочих місць завдяки зниженню бар'єрів на зовнішніх ринках.</p> <p>5) Поява нових можливостей для використання робочої сили.</p> <p>6) Відкриття доступу до міжнародних сертифікаційних програм для українських фахівців.</p>	<p>1) Зменшення чисельності працездатного населення України.</p> <p>2) Посилення міграції: відтік кваліфікованих кадрів до столиці та інших регіонів (у тому числі за кордон, наприклад, до Польщі, Канади, Італії).</p> <p>3) Жорстка конкуренція на ринку праці: в Україну приходять транснаціональні компанії з налагодженими процесами управління персоналом.</p> <p>4) Кадровий голод": нестача фахівців необхідної кваліфікації на ринку праці, в тому числі випускників вищих та середніх спеціальних навчальних закладів інженерно-технічного профілю в харчовій промисловості.</p> <p>5) Зниження реальної заробітної плати.</p> <p>6) Перспективи зниження ділової активності та закриття підприємств внаслідок ускладнення доступу до фінансово-кредитних ресурсів та звуження ринків збуту.</p>

Функції команди з пошуку персоналу включають

- використання банку даних, що містить резюме кандидатів та дані про раніше звільнених працівників;
- співпраця з міським та районними центрами зайнятості щодо підбору персоналу;
- робота з міськими засобами масової інформації, транспортними службами та міськими інформаційними дошками для розміщення оголошень про пошук необхідного персоналу;

- співпраця з міськими телеканалами для розміщення рекламних та інформаційних роликів про діяльність компанії.

Таким чином, група з пошуку та підбору персоналу частково виконує функції та завдання HR-маркетингу, але тільки цієї роботи недостатньо для досягнення стратегічних цілей управління персоналом компанії.

Джерелами інформації, які приваблюють кандидатів, є зовнішній і внутрішній ринок праці. До зовнішніх джерел належать державні служби зайнятості, приватні агентства з працевлаштування, середні, вищі та інші навчальні заклади, розповсюдження оголошень про вакансії та інтернет-ресурси. Багато організацій вважають за краще набирати персонал переважно зсередини. Це пов'язано з тим, що призначення працівників обходиться дешевше. Крім того, це може підвищити зацікавленість працівників, покращити соціально-економічний клімат у колективі та посилити їхню відданість організації.

ТОВ «МС-Зв'язок» виявлені наступні джерела відбору (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Джерела найму персоналу, що використовувалися в ТОВ «МС-Зв'язок» у 2021 р.

Найменування джерела	Питома вага, %
Кадровий резерв	7
Внутрішні джерела	24
Самовиявлені кандидати	39
Служба зайнятості населення	11
Мережа інтернет, сайти Work.ua, rabota.ua	16
Інші установи та організації	3
Разом	100,0

Розглянемо існуючу систему підбору персоналу на ТОВ "МС-Зв'язок". Процедура підбору персоналу включає в себе етапи, показані на рисунку 2.11. Попередній відбір претендентів. Метою процесу попереднього відбору є зменшення кількості кандидатів, які підлягають оцінці, і, таким чином, зменшення витрат на підбір персоналу. Попередній відбір ґрунтується на формалізованих мінімальних вимогах компанії та вакантних обов'язках потенційних працівників.



Рисунок 2.11 - Процедура відбору кадрів в ТОВ «МС-Зв'язок»

Первинна співбесіда з менеджером є наступним етапом процесу відбору персоналу. Співбесіди у відділеннях ломбардів проводять старші кредитні спеціалісти і, рідше, регіональні директори. Мета співбесіди - дізнатися більше про кандидата і таким чином визначити його придатність до роботи на даній посаді. Під час співбесіди заявники також отримують інформацію про компанію та її майбутню діяльність, щоб визначити рівень їхньої зацікавленості в роботі. Отримання якомога більше інформації про майбутню діяльність є важливим фактором зменшення плинності кадрів у майбутньому. Попередні співбесіди є також засобом реклами іміджу компанії. Все це слід враховувати при підготовці до співбесіди.

Основна мета відбіркової співбесіди - визначити, чи зацікавлений претендент у роботі і чи здатен він її виконувати.

MS-Зв'язок використовує стандартизовану процедуру співбесіди, яка базується на стандартному форматі, що визначає питання, які будуть задаватися кандидатам. Однак, слід мати на увазі, що для різних назв вакансій потрібен новий стандартний формат, заснований на вимогах назви посади (наприклад, співбесіда на посаду кредитного експерта дуже відрізняється від співбесіди на

посаду менеджера з комісійних продажів або старшого кредитного експерта).

Скринінгові співбесіди також допомагають визначити, чи здатен кандидат виконувати свою роль і чи найкраще відповідає вимогам посади.

Наступним етапом процесу підбору персоналу є оцінка кандидата. Метою оцінки кандидата є визначення його потенціалу та пристосованості до роботи в даній команді.

Таким чином, компанія відбирає працівників з числа претендентів на вакантну посаду, оцінюючи відповідні якості кандидата на інтуїтивному рівні. Слід зазначити, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від специфіки вакантної посади.

У всіх випадках менеджер обирає зі списку ті позиції, які є найбільш важливими для конкретної посади в компанії. Крім того, він додає специфічні якості, якими повинен володіти кандидат на цю посаду. При відборі найбільш важливих якостей для визначення вимог до кандидата на конкретну посаду необхідно розрізняти якості, які вимагаються при прийомі на роботу, і ті, які можуть бути набуті досить швидко в процесі трудової адаптації.

Потім старший кредитний спеціаліст визначає кваліфікацію кандидатів на вакантні посади та ступінь володіння кожною з цих якостей кожним кандидатом. Кандидат, який володіє всіма якостями, необхідними для вакантної посади на найвищому рівні, обирається на посаду. Наступним етапом процесу рекрутингу є перевірка безпеки.

На цьому етапі кандидати заповнюють спеціальну анкету, яка потім перевіряється охоронною компанією. Зокрема, збираються факти з їхньої трудової біографії, і всі необхідні дані вносяться в анкету.

Після цього менеджер "направляє" кандидата на стажування і контролює результати. Після успішного завершення стажування та проходження кандидатом необхідних тестів, менеджер подає до відділу кадрів офіційне досьє кандидата на працевлаштування.

Дослідження виявило низку проблем, які знижують ефективність їх застосування. Для кожної з них, окремо і (майже) комплексно, дослідження

запропонувало напрямки, в яких ефективність існуючих систем пошуку, відбору та найму персоналу може бути значно підвищена. Для того, щоб перейти до активного рекрутингу, компаніям необхідно вивчити закордонний досвід та обрати найбільш прийнятний підхід. А щоб організувати адекватний потік кандидатів, необхідно вдосконалити спосіб пошуку нових співробітників. Деякі з найбільш інноваційних з них, такі як дошки оголошень, газети, оголошення про вакансії та соціальні мережі, використовуються компаніями вже багато років, але вони не поспішають їх впроваджувати.

Тому ми пропонуємо додати до існуючого переліку більш сучасні методи пошуку працівників. А саме: давати оголошення на міських порталах, реєструватися на спеціалізованих форумах для підбору кандидатів, розміщувати оголошення про вакансії у власному блозі, створювати відеоролик про вакансію та розміщувати його в соціальних мережах, створювати окремі кар'єрні сайти, радіо, популярні електронні карти міст, газети, журнали та транспорт, сайти знайомств для пошуку кандидатів тощо.

Якщо кількість вакансій буде великою, ТОВ "МС-Зв'язок" буде збирати статистику щодо набору, відбору та найму персоналу, а в подальшому аналізувати та усувати можливі проблеми; враховуючи запропонований напрямок удосконалення системи набору, відбору та найму персоналу, що впроваджується в ТОВ "МС-Зв'язок", витрати на його реалізацію становлять (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Кошторис витрат на запропоновані напрямки для вдосконалення системи підбору

Напрямок витрат	Необхідна сума (тис. грн.)	% від загальної необхідної суми
Створення програми з управління пошуком, відбором і наймом кадрів	125,0	41,7
Розробка єдиного стандарту підбору, відбору і найму для всіх посад	50,0	16,7
Розміщення рекламних банерів в мережі	25,0	8,2
Проведення внутрішніх конкурсів для фахівців компанії	50,0	16,7
Організація і проведення стажувань для молодих фахівців	50,0	16,7
Разом	300,0	100,0

Як видно з таблиці 2.15, для реалізації всіх запропонованих заходів необхідно 300000 грн. Основна частина витрат піде на створення програми управління пошуком, відбором та наймом персоналу, що становитиме 41,7% від загальної необхідної суми. Буде підписано контракт з великим рекламним агентством на розміщення рекламних банерів.

Винагорода за розширення обсягу робіт складе 20000 грн., 30000 грн. буде витрачено на витрати, пов'язані з організацією цих заходів, а решта 50000 грн. буде витрачено на вручення призів переможцям торгів.

Аналіз внутрішніх документів відділу кадрів ТОВ "МС-Зв'язок" показав, що середні терміни пошуку цих фахівців становили 5, 40 і 30 днів відповідно. Витрати на пошук також варіювалися від 5000 грн до 15000 грн. Таким чином, враховуючи ці дані, ТОВ "МС-Зв'язок" може заощадити приблизно 92000 грн на рік за рахунок зменшення плинності кадрів.

Крім того, очікується, що втрати ТОВ "МС-Зв'язок" через некомпетентних працівників (виходячи з річної заробітної плати таких працівників) зменшаться на 50%. Кошти, зекономлені за рахунок зменшення плинності кадрів, необхідності пошуку нових фахівців та помилок при прийнятті на роботу низькокваліфікованих спеціалістів, можна порівняти з витратами на впровадження запропонованих заходів (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Оцінка ефективності запропонованих заходів

Рік	Річна сума витрат на виконання пропонованих заходів, тис. грн.	Річна сума економії від реалізації пропонованих заходів, тис. грн.
2023	32,4	258,0
2024	32,4	258,0
2025	32,4	258,0

Як видно з прогнозних розрахунків, річні витрати на реалізацію заходів є нижчими за річну економію протягом усіх років цільового періоду, що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Враховуючи запропоновані вдосконалення існуючої системи добору персоналу, ефективність професійного добору може бути значно підвищена.

Орієнтовні витрати на реалізацію запропонованих заходів є меншими, ніж постійні витрати ТОВ "МС-Зв'язок" на підбір та наймання персоналу. У той же час, повні витрати на реалізацію запропонованих заходів можуть бути включені до вартості проекту.

Крім того, коли було розраховано економію від зменшення розміру втрат через помилки, пов'язані з набором, відбором та прийняттям на роботу на ТОВ "МС-Зв'язок", та порівняно її з вартістю необхідних заходів, було виявлено, що розрахункова економія значно перевищила оціночні витрати. Це свідчить про те, що запропоновані до впровадження заходи є ефективними та корисними для діяльності ТОВ "МС-Зв'язок".

Висновки до розділу 2

Аналіз існуючої системи пошуку та відбору унікального вузькоспеціалізованого персоналу в компанії "МС-Зв'язок" дозволив зробити наступні висновки

Вивчення попиту на унікальні спеціалізовані HR-компетенції в Україні, як основи для хедхантингу, довело необхідність розробки нової моделі HR-компетенцій Міжнародні моделі, що використовуються провідними світовими сертифікаційними органами та організаціями у сфері управління персоналом. Порівняльний аналіз моделей компетенцій дозволив зробити висновок про їх певну неузгодженість, але водночас виявити спільні риси та адаптувати їх до традиційних національних кластерів компетенцій. Цей підхід було покладено в основу аналізу попиту на HR-компетенції у сфері управління персоналом на українському ринку праці.

Результати показали, що затребувані в Україні HR-компетенції відрізняються від загальновизнаних міжнародних стандартів. Основними причинами такої диференціації є особливості розвитку підходу до управління

людськими ресурсами, що історично склалися в Україні, та особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що Україні необхідно розробити уніфіковану модель HR-компетенцій, адаптувавши міжнародні практики у цій сфері та врахувавши тенденції ринку праці і трансформацію функцій управління персоналом у нових нормальних умовах пандемічної та постпандемічної реальності. Можна зробити висновок, що необхідно розробити уніфіковану модель HR-компетенцій з урахуванням трансформації функції управління персоналом у новій звичайній ситуації. Така модель може слугувати методологічним оновленням проекту професійних стандартів для HR-менеджерів та створити сприятливі передумови для розробки та затвердження професійних стандартів для HR-менеджерів на національному рівні.

Надано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників.

Проаналізовано склад і структуру робочої сили ТОВ "МС-Збиральник"; на основі звіту ТОВ "МС-Збиральник" проаналізовано поточну систему підбору та працевлаштування персоналу та визначено детермінанти за допомогою SWOT-аналізу. На основі проведеного аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей та визначення проблемних зон можна стверджувати, що діюча система підбору і найму персоналу ТОВ "МС-Збиток" має стратегію потенційних лідерів і є дуже сприятливою для її подальшого розвитку.

Потреба в персоналі визначається на основі заявок від керівників структурних підрозділів компанії. Джерелами пошуку кандидатів є зовнішній та внутрішній ринок праці. Визначається кошторис витрат на запропоновані напрямки вдосконалення системи підбору персоналу.

Оскільки хедхантинг передбачає пошук кваліфікованих працівників, ТОВ "МС-Зв'язок" не здійснювало підбір персоналу на першу та другу управлінську ланку.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХЕДХАНТИНГУ

3.1 Удосконалення процесів пошуку та залучення персоналу

В умовах організаційно-економічного функціонування сучасні підприємства стикаються з викликом посилення ролі людського фактору як умови ефективності виробництва, впровадження технологічних інновацій та зростаючої потреби в компетентних фахівцях. На сьогоднішній день розвитку систем управління людськими ресурсами не завжди приділяється достатня увага. Це пов'язано, зокрема, з тим, що питання пошуку та залучення людських ресурсів є хронологічно першим базовим елементом механізму управління персоналом в організації, і його неефективність суттєво гальмує всі наступні HR-процеси, такі як адаптація, мотивація, управління кар'єрою та розвиток персоналу.

Усі елементи системи управління персоналом взаємозалежні та скоординовані, і недостатня увага до одного з них з боку HRM-служби негативно впливає на інші. Ефективна практика управління персоналом ґрунтується на системному підході до кадрових питань, тобто до всього процесу управління персоналом. При цьому менеджери з управління персоналом повинні відігравати ключову роль у забезпеченні того, щоб працівники послідовно реалізовували обрану стратегію в масштабах всієї організації [55, с. 91].

Ефективність процесу пошуку та залучення талантів визначається насамперед оптимальним підходом до його трактування, як в теоретичних аспектах, так і в принципах реалізації на практиці. Ми розуміємо цей процес як низку дій, комплекс заходів, що сприяють своєчасному зверненню та прийняттю рішення про працевлаштування на ринку праці потенційних кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією та іншими якостями, важливими для успіху на вакантній посаді та потенційно важливими для досягнення цілей, поставлених керівництвом компанії [56, р. 87].

За останні два десятиліття сфера пошуку та залучення людських ресурсів зазнала значних змін: якщо на початку XXI століття основними методами пошуку працівників були оголошення в газетах, телевізійна реклама та невелика кількість сайтів з працевлаштування, а основними методами оцінки кандидатів - співбесіди та особисті зустрічі, то зараз ситуація кардинально змінилася. З'явилося багато можливостей для ефективного пошуку та підбору персоналу. Перш за все, це пов'язано з появою інтернет-платформ, на базі яких почали свій розвиток різні рекрутингові агентства та рекрутингові кампанії [57, с.58].

У сучасну цифрову епоху зарубіжні HR-менеджери вже говорять про активне використання соціальних мереж, так званий реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, HR-брендинг, впровадження цифрових технологій, використання предиктивної аналітики та масштабну роботизацію бізнес-процесів. Однак українські компанії все ще стикаються з проблемою пошуку та залучення талантів у застарілий та неефективний спосіб в умовах сучасної ринкової економіки.

Такі характеристики, як вища освіта, досвід роботи, особисті та професійні якості, більше не є стандартними вимогами при підборі персоналу. Зростаюче значення людського фактору створило потребу у всебічній оцінці якостей претендентів, як якісній, так і кількісній. Тому класичний рекрутинг відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні [58, с. 37]. Крім того, все більшого значення набувають стратегічні партнерства та роль лідерів персоналу, розширюється функціонал посад, змінюються технології та розвиваються автоматизовані процеси - міжнародні тренди фактично викоринюють уявлення про управління людськими ресурсами як виключно про HR-відділ [59, с. 359].]

Виконуючи свої функції, служби управління персоналом стали джерелом формування соціально відповідального спрямування корпоративних функцій. З точки зору формування корпоративної соціальної відповідальності функція управління людськими ресурсами перетворилася на низку взаємопов'язаних і безперервно виконуваних дій, які перетворюють певні входи, такі як інформація (замовлення), ресурси та умови праці, у відповідні виходи, тобто результати,

спрямовані на соціальні наслідки [60, с. 310].

Для того, щоб ці тенденції були виправданими, а також для запобігання подальшим проблемам, пов'язаним з пошуком та залученням людських ресурсів, важливо оптимально впроваджувати різні інструменти аналізу цих процесів, вивчати причини виникнення таких проблем та розробляти ефективні механізми їх запобігання та подолання.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ "МС-Зв'язок", яке активно займається пошуком та залученням працівників різних функціональних напрямків та кваліфікацій. Тому метою даного дослідження є вдосконалення процесу підбору та найму персоналу.

Важливо проаналізувати проблему пошуку та залучення людських ресурсів у двох ключових напрямках. А саме: аналіз поточної ситуації та каналів пошуку і залучення людських ресурсів, а також оцінка ефективності методів ідентифікації та залучення талантів. З урахуванням цих методологічних аспектів у даній роботі проаналізовано процес пошуку та залучення людських ресурсів на прикладі компанії, що спеціалізується на оптовій торгівлі (дистрибуції) продовольчими та непродовольчими товарами. Загальна систематизація досліджуваної проблеми представлена на рисунку 3.1 [61, с. 197].

Детальний аналіз процесу пошуку та залучення людських ресурсів у досліджуваних компаніях дозволив виявити низку причин виявлених проблем

- Недостатній рівень знань та навичок менеджерів з управління персоналом.
- Низький рівень використання креативних методів управління персоналом.
- Відсутність часових нормативів на пошук та залучення людських ресурсів.
- Недоліки системи адаптації.
- Неефективність попередньої підготовки.
- Відсутність логічно побудованих анкет для заповнення кандидатами під час підбору персоналу.
- Невідповідність цінностей працівників корпоративній культурі організації.



Рисунок 3.1 - Систематизація проблем пошуку та залучення персоналу

Виявлені проблеми та їхні причини можна підтвердити даними опитування, наведеними нижче.

Наприклад, на рисунку 3.2 наведено результати соціологічного опитування HR-фахівців щодо частоти використання різних технологій пошуку та залучення талантів у їхній роботі: у "МС-Зв'язок" найчастіше використовували технологію рекрутингу та технологію скринінгу, а найрідше - попередній відбір. найрідше - попередній відбір. Ці дані свідчать про те, що HR-відділ компанії недостатньо співпрацює з навчальними закладами у виявленні перспективних молодих спеціалістів.

Однак дані, представлені на рисунку 3.2, суперечать більш детальній оцінці шляхів рекрутингу опитаними фахівцями. Тому в таблиці 3.1 наведено результати оцінок респондентами позитивних та негативних характеристик різних методів пошуку та залучення талантів. Сформовані в результаті цих оцінок рейтинги свідчать про те, що технології, які найчастіше використовуються опитаними фахівцями, здебільшого отримали негативну оцінку.

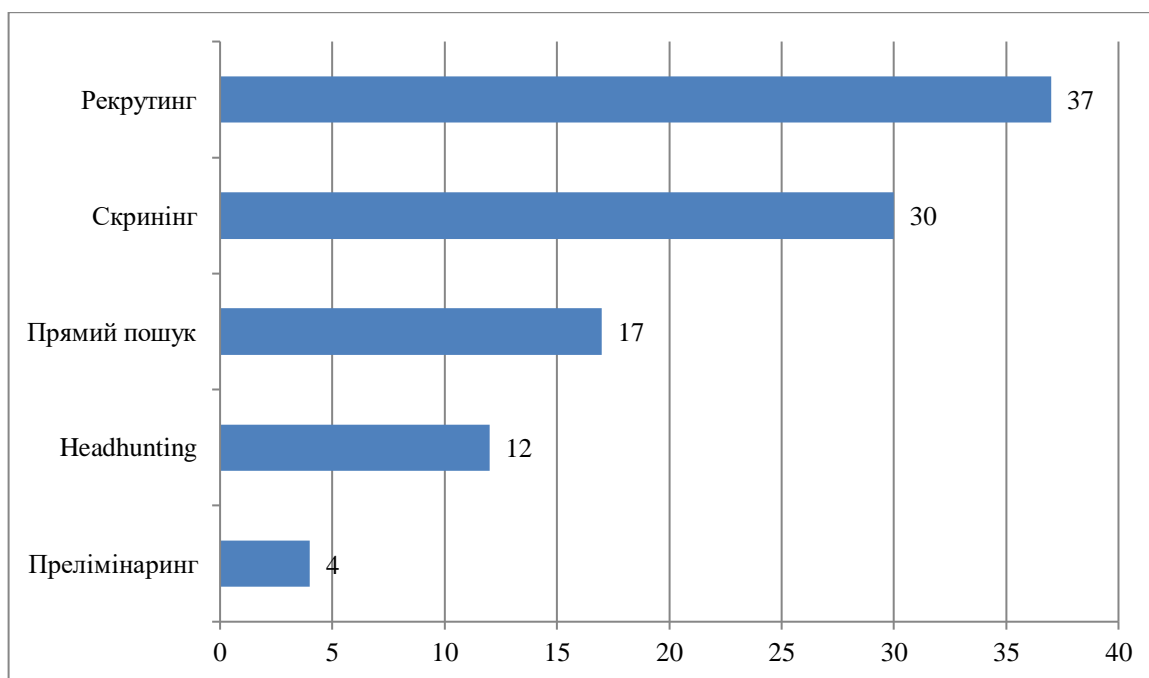


Рисунок 3.2 - Співвідношення технологій пошуку та залучення персоналу за частотою застосування фахівцями з управління персоналом

Наступним кроком у цьому дослідженні був аналіз часу, витраченого на зовнішній та внутрішній пошук і рекрутинг, як показано в таблиці 3.2.

З таблиці 3.2 видно, що найшвидшим способом пошуку та відбору талантів є четвертий метод, тобто пошук кандидатів всередині компанії. Цей метод є високоефективним і має найнижчу вартість, що підтверджує його цінність та актуальність. Загалом, дані таблиці 3.2 підтверджують той факт, що не існує чітко встановлених критеріїв для процесу пошуку, а також те, що значна частка часових розривів відбувається в процесі пошуку та підбору персоналу.

Аналізуючи канали та джерела пошуку і залучення кандидатів, варто враховувати ці ключові етапи процесу [62].

Дослідження показало, що різні методи пошуку та залучення кандидатів у компаніях не завжди використовуються оптимально.

Отже, робота внутрішнього рекрутера відбувається в такій послідовності [63, с. 319]:

- Отримання заявок від лінійних керівників, включаючи створення карти пошуку кандидатів.

- Пошук кандидатів за власною базою даних.

Таблиця 3.1 - Основні недоліки та переваги різних каналів пошуку персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»

Канал пошуку	Оцінка недоліків		Оцінка переваг	
	Ранг	Недоліки	Ранг	Переваги
Рекрутинг	1	Низька якість персоналу	1	Швидкий процес закриття вакансії.
	2	Незадоволеність роботою відділу.	2	Велика кількість підбраного персоналу.
	3	Висока вартість закриття вакансії.	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями.
	4	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями.		
	5	Маленька кількість підбраного персоналу.	4	Низька вартість закриття вакансії.
	6	Довгий процес закриття вакансії	5	Задоволеність роботою відділу.
Скринінг	1	Низька якість персоналу.	1	Швидкий процес закриття вакансії.
	2	Незадоволеність роботою відділу.	2	Велика кількість підбраного персоналу.
	3	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями.	3	Низька вартість закриття вакансії.
	4	Висока вартість закриття вакансії.	4	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями.
	5	Маленька кількість підбраного персоналу.	5	Цілісна задоволеність роботою відділу.
	6	Довгий процес закриття вакансії	6	Висока якість персоналу
Цільовий пошук	1	Довгий процес закриття вакансії	1	Висока якість персоналу. Цілковита задоволеність роботою відділу.
	2	Маленька кількість підбраного персоналу.	2	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями.
	3	Висока вартість закриття вакансії	3	Низька вартість закриття вакансії.
	4	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями.	4	Велика кількість підбраного персоналу.
	5	Незадоволеність роботою відділу.	5	Швидкий процес закриття вакансії
	6	Низька якість персоналу	6	
Headhunting	1	Довгий процес закриття вакансії.	1	Низька вартість закриття вакансії.
	2	Маленька кількість підбраного персоналу.	2	Велика кількість підбраного персоналу.
	3	Висока вартість закриття вакансії	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями.
	4	Низька якість персоналу.	4	Швидкий процес закриття вакансії.
	5	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями.	5	Цілковита задоволеність роботою відділу.
	6	Незадоволеність роботою відділу	6	Висока якість персоналу
Прелімінаринг	1	Низька якість персоналу.	1	Низька вартість закриття вакансії.
	2	Довгий процес закриття вакансії.	2	Велика кількість підбраного персоналу.
	3	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями.	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями.
	4	Незадоволеність роботою відділу.	4	Швидкий процес закриття вакансії.
	5	Маленька кількість підбраного персоналу.	5	Цілковита задоволеність роботою відділу.
	6	Висока вартість закриття вакансії	6	Висока якість персоналу

- Проведення телефонних інтерв'ю в рамках первинного відбору кандидатів

для отримання відповідей на питання про їхню мотивацію та ключові кваліфікації.

- Особисті співбесіди - більш глибока і всебічна оцінка відповідності кандидата вимогам посади.

- Оцінювання та тестування кандидата для з'ясування вражень за результатами співбесіди.

- Підготовка кандидатів та лінійних менеджерів до першої та другої співбесіди.

- Отримання зворотного зв'язку від кандидата та безпосереднього керівника щодо результатів співбесіди.

- Перевірка рекомендацій кандидатів.

- Підготовка листів з пропозиціями та моніторинг прийняття пропозицій.

- Управління поведінкою кандидатів.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика затрат часу при реалізації внутрішніх та зовнішніх способів пошуку персоналу на ТОВ «МС-Зв'язок»

Способи пошуку і залучення персоналу	Середні часові затрати на пошук і підбір	Загальний час на пошук та його відхилення
Пошук через засоби масової інформації	Вихід оголошення про пошук персоналу в друкованих ЗМІ через 5–7 днів, а в електронних ЗМІ – в день подачі оголошення. Збір і обробка резюме кандидатів, що надійшли – 7–10 днів	Середній час 5–14 днів. Відхилення 7 днів
Пошук через друзів і знайомих	Опитування друзів, знайомих і колег – 5–7 днів	Середній час 5–10 днів. Відхилення 7 днів
Пошук серед випускників відповідних вишів	Доведення інформації до відповідальних співробітників вузів – 5-7 днів. Обробка резюме кандидатів, що надійшли – 7-10 д	Середній час 5–14 днів. Відхилення 7 днів
Пошук усередині власної компанії	Аналіз можливих кандидатів з числа штатних співробітників компанії – 3–5 д	3–5 днів. Відхилення 5 днів

У таблицях 3.3 – 3.5 наведено аналіз часових затрат на різноманітні етапи реалізації технологій скринінгу, прямого пошуку та хедхантингу (headhunting).

Тому, на нашу думку, необхідно переглянути не лише вибір "правильного" методу рекрутингу, а й змістовний етап процесу відбору кандидатів: як

ззначають Л. В. Щетиніна та співавтори у роботі [62], при роботі з людськими ресурсами важливо мати надійну і точну інформацію про поведінку людини в процесі роботи.

Таблиця 3.3 - Етапи проведення пошуку працівників на ТОВ «МС-Зв'язок» та затрати часу при реалізації технології скринінгу

Етапи проведення пошуку	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Аналіз резюме, вимог до кандидата та умов праці	5–10 хв.	1–10 днів
Проведення співбесіди по телефону, в ході якої з'ясується відповідність вимогам	5–10 хв.	
Складання пакета актуальних резюме, що пройшли первинний відбір	5–10 хв.	
Проведення співбесіди, зустріч	10–30 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	1–5 днів	

Важливо мати достовірну і точну інформацію про них і вміти прогнозувати їхню поведінку.

Таблиця 3.4 - Етапи проведення пошуку працівників на ТОВ «МС-Зв'язок» та затрати часу за технологією прямого пошуку

Етапи проведення пошуку	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Опис профілю організації та ідеального кандидата	30–60 хв.	2–3 місяці
Складання списку організацій, де можуть працювати потенційні кандидати	30–60 хв.	
Пошук контактів можливих кандидатів	1 година – 1 тиждень	
Подолання всіх перешкод стосовно встановлення зв'язку з кандидатом	5 хв. – 1 тиждень	
Дзвінок кандидату	2–30 хв.	
Співбесіда з кандидатом, зустріч	30–60 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	5 днів – 1 місяць	

Автори висвітлюють мета-програмний підхід до відбору та управління людськими ресурсами. Виділяють чотири етапи застосування цього підходу в рамках рекрутингового процесу. Перший етап - створення метапрограмного портрету посади. Цей портрет є основою для визначення придатності конкретної

людини для конкретної посади. Другий етап - формулювання запитань на основі метапрограмного портрета посади та виявлення їх у кандидата. Правильно сформульовані питання допомагають уникнути соціально бажаних відповідей і виявити особливості мислення людини. Третій крок - проведення опитування (анкетування). Четвертий крок - порівняння отриманих результатів з метапрограмною картиною посади.

Таблиця 3.5 - Етапи реалізації технології Headhunting та затрати часу

Етапи проведення пошуку за технологією	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Хедхантингові компанії аналізують ринок праці та складають список організацій, де можна знайти підходящих кандидатів.	1–3 години	2–3 місяці
Обраним кандидатам робиться пропозиція про подальше зростання – зміну місця роботи	10–30 хв.	
В результаті залишається один-два кандидати, які точно відповідають потребам клієнта. Під час дзвінка хедхантер представляє себе і компанію кандидату, пояснює мету дзвінка і намагається зацікавити кандидата настільки, щоб він погодився на співбесіду.	15–40 хв.	
Після пошуку та відбору клієнту надаються дані про кандидата, його сильні та слабкі сторони.	50–60 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	5–30 днів	

Такий підхід дозволяє з самого початку відбирати лише тих кандидатів, які відповідають специфікаціям конкретної посади, без необхідності проводити співбесіди [9]. На нашу думку, цей елемент аналізу варто проводити для компаній, які точно визначили найбільш ефективні технології та канали пошуку і залучення кандидатів.

Важливою частиною дослідження процесу пошуку та залучення талантів є аналіз ключових каналів, необхідних для його реалізації. Тому окремим етапом соціологічного дослідження було вивчено думку респондентів щодо ефективності різних сайтів з пошуку роботи та рекрутингу. Як видно з рисунка 3.3, найбільше успішних кандидатів можна знайти на сайтах Work.ua та rabota.ua.

Позитивним моментом є те, що ці джерела дуже зручні у користуванні, мають якісний дизайн, а їхні оголошення переглядають багато пошукачів. Однак

опитані фахівці користуються сайтами, які не забезпечують ефективного укомплектування штату їхніх фірм, що робить вибір методів рекрутингу менш оптимальним.

Оскільки плинність кадрів є одним з трьох основних критеріїв оцінки ефективності роботи HR-служб, аналіз показника плинності кадрів з 2020 по 2022 рік в опитаних компаніях свідчить про негативну тенденцію. Нормальним вважається показник плинності до 5%.

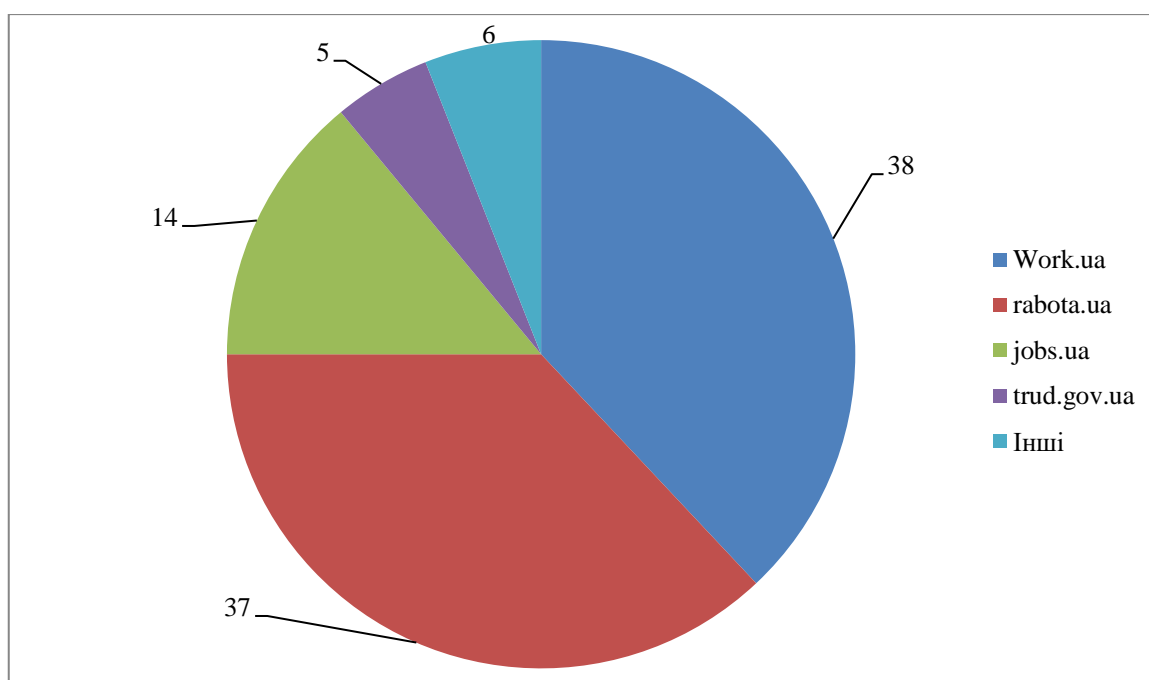


Рисунок 3.3 - Оцінка респондентами ефективності сайтів з пошуку персоналу

У ТзОВ "МС-Зв'язок" цей показник становить 9% у 2020-2022 роках та 11% у 2022 році, що майже вдвічі перевищує норму. Однак, як показано на рисунку 3.4, плинність працівників зі стажем роботи один рік перебуває в межах норми.

Подальший аналіз цього питання показує, що співвідношення кількості звільнень до кількості прийнятих на роботу протягом звітного періоду є від'ємним (рисунок 3.5), що свідчить про нестабільність динаміки цих показників. Це може бути наслідком неефективних процесів пошуку та залучення людських ресурсів.

Ефективність підбору персоналу в опитаних компаніях оцінювалася за критеріями, представленими в таблиці 3.6.

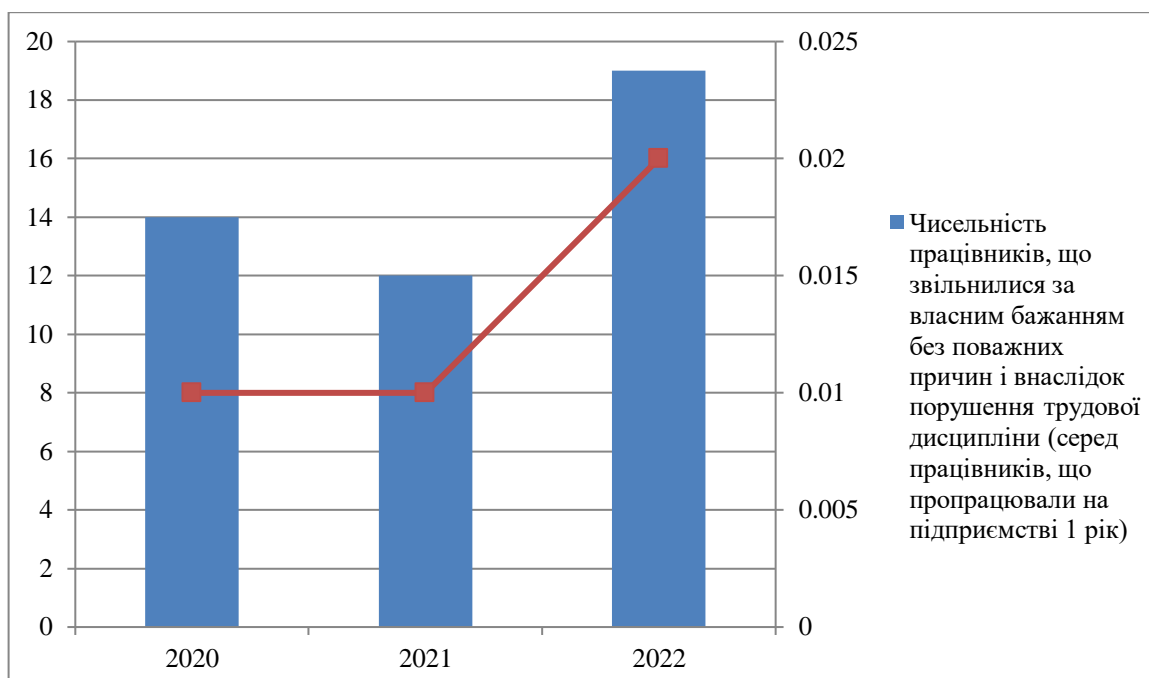


Рисунок 3.4 - Динаміка показника плинності персоналу в частині працівників з терміном роботи менше 1 року за 2020-2022 рр.

Аналізуючи таблицю 3.6, можемо зробити висновок, що показники рівня трудової дисципліни серед нових працівників досить нестабільні.

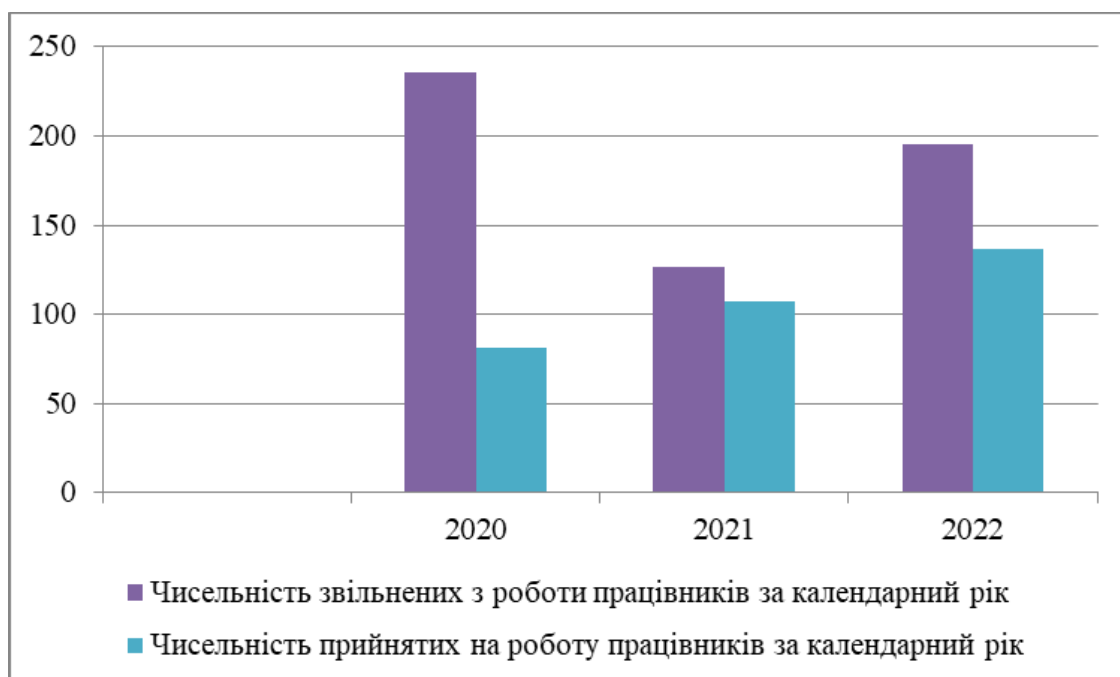


Рисунок 3.5 - Співвідношення чисельності звільнених і прийнятих працівників за 2020–2022 рр.

Зокрема, більшість показників, таких як відсоток працівників, які не пройшли випробувальний термін, від загальної кількості прийнятих на роботу та ступінь помилок, яких припускаються нові працівники, демонструють негативну динаміку. Таким чином, можна зробити висновок, що деякі показники ефективності процесу пошуку персоналу мають негативну та непрогресивну динаміку. Таблиця 3.6 висвітлює проблему відсутності певних поведінкових алгоритмів у процесі підбору персоналу, що негативно впливає на формування конкурентоспроможних команд компаній та на основні економічні показники в цілому.

Таблиця 3.6 - Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу за 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Частка працівників на випробувальному терміні, які ще не завершили випробувальний термін, у загальній кількості нових працівників (%).	7	8	12	1	4
Рівень порушень трудової дисципліни новими працівниками, середня кількість випадків, годин/рік	52	58	43	6	-15
Рівень помилок, яких припускаються нові працівники, %.	5	6	12	1	6
Кількість скарг клієнтів та постачальників через недбалість нових працівників, середня частота/рік	20	26	25	6	1

Проблеми, виявлені в опитаних компаніях, слід вирішувати комплексно, вдосконалюючи як процес рекрутингу, так і загальну систему управління персоналом. Однак, на нашу думку, ключовим є підвищення якості персоналу, який займається внутрішнім рекрутингом. Слід зазначити, що фахівці цієї професії повинні відповідати певним міжпрофесійним компетенціям.

За даними опитування, проведеного В. М. Петюхом та його колегами [58], найбільш важливими компетенціями для рекрутерів є психологія та економіка (40,56% та 20,37% респондентів відповідно), соціологія (15,31%), право (11,62%)

та освіта (12,14%). Тому одним із перспективних напрямків продовження цього дослідження є аналіз якісного складу персоналу у відділах, які безпосередньо здійснюють процес пошуку та залучення кандидатів.

Аналіз пошуку та залучення персоналу дає загальну картину існуючої системи управління людськими ресурсами та виявляє наступні слабкі місця

- недооцінка важливості участі персоналу в плануванні діяльності та прийнятті рішень;

- відсутність сучасних креативних методів в управлінні персоналом;

- низька відповідальність за кваліфікацію та рівень компетентності працівників.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на розробку універсальної моделі пошуку та відбору талантів, яка буде ефективною для компаній різних сфер діяльності та дозволить підбирати кандидатів на будь-яку посаду. Такі дослідження мають ґрунтуватися на оптимальному виборі аналітичних інструментів. Зокрема, управління персоналом на основі аналітики може допомогти всебічно оцінити претендентів за допомогою методів прогнозного моделювання. І звичайно, на цьому користь HR-аналітики та її переваги для компаній не закінчуються. Насправді, HR-аналітика може бути застосована до широкого спектру завдань, що стоять перед компаніями, від підбору і найму персоналу та вимірювання продуктивності праці до управління талантами, планування кар'єрного розвитку та утримання співробітників.

Тому, з метою вдосконалення систем управління персоналом та підвищення ефективності процесу пошуку та залучення кандидатів, подальші дослідження мають бути зосереджені на наступних напрямках:

- Створення сучасного HR-відділу з певними змінами.

- Розробка "корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки" та застосування "правил роботи HR-відділу".

- Запуск механізму "банку ідей" для покращення розвитку креативних методів управління персоналом.

- Вдосконалення процесу розвитку людських ресурсів через впровадження

тренінгів "Креативний менеджмент" та "Програма розвитку людських ресурсів" тощо.

3.2 Використання хедхантингу в процесі управління знаннями на ТОВ «МС-Зв'язок»

В останні роки в Україні відбуваються фундаментальні зміни, які вимагають реформування базових засад економічного та соціального життя країни, що вимагає трансформації системи управління підприємством та людськими ресурсами. Переорієнтація має відбуватися в рамках формування в Україні економіки знань, на основі якої необхідно впроваджувати систему управління знаннями на підприємствах, що сприятиме інноваційному розвитку. Знання є цінним ресурсом у виробничій та комерційній діяльності підприємств, основними гравцями якої є працівники. Це означає, що персонал повинен оволодівати знаннями, необхідними для виконання своїх обов'язків, постійно здобувати нові знання та адаптуватися до реалій сучасних ситуацій [64, с.6].

Метод підбору персоналу за допомогою хедхантингу гарантує залучення цінних фахівців, які представляють інші компанії та мають високий рівень знань і досвіду, корисних для процесу управління знаннями. Такі фахівці використовують і поширюють свої знання в діяльності залучених підприємств, впливаючи на фінансові результати, рівень економічного розвитку та появу нових підходів і бачень у вирішенні виробничих проблем.

Проте українські підприємства не приділяють достатньої уваги реалізації цього процесу, не мають єдиного погляду на склад його етапів та не визначили вплив хедхантингу на стадії процесу управління знаннями [65, с. 12]. Тому для українських підприємств важливим є вирішення проблем впровадження системи управління знаннями на основі використання хедхантингу з метою підвищення інноваційного розвитку [66].

Тому метою даного дослідження є виявлення взаємозв'язку та обґрунтування доцільності використання методу рекрутингу хедхантингу в процесі управління знаннями на ТОВ "МС-Зв'язок".

Дослідження виявило, що єдиної системи відбору, яку фактично використовує ТОВ "МС-Зв'язок", не існує; ТОВ "МС-Зв'язок" обирає власний метод відбору, виходячи з поточної ситуації на ринку праці та цілей, які воно поставило перед собою при придбанні персоналу. Найважливішим завданням керівництва є оптимізація цього процесу в ефективний і економічно вигідний спосіб без шкоди для якості.

При відборі персоналу важливо дотримуватися принципів використання обґрунтованих критеріїв для цього процесу, мати знання про кандидатів відповідно до конкретних вимог посади та уникати суб'єктивних думок про кандидатів [67, с. 29]. Отже, для підвищення якості відбору персоналу доцільно використовувати багатоетапні методики, які дають змогу послідовно використовувати взаємодоповнюючі методи. Це пов'язано з тим, що тільки застосовуючи методи комплексно, можна отримати необхідні для компанії результати з мінімальними витратами коштів і часу, і тільки в цьому випадку недоліки одних методів компенсуються перевагами інших [68, с. 354].

Одним із методів підбору персоналу в компаніях є хедхантинг. При хедхантингу агентство, що займається пошуком і відбором найкращих фахівців, залучає для компанії-клієнта чітко визначених, цілеспрямованих спеціалістів. Основні завдання - знайти спосіб спілкування з кандидатом, визначити ступінь незадоволеності на місці роботи, встановити мотивацію для зміни роботи, створити умови для того, щоб фахівець прийняв пропозицію і забезпечити комунікацію між кандидатом і роботодавцем. Робота в цьому напрямку здійснюється в умовах суворої конфіденційності [69, с. 343].

Іншими словами, хедхантинг - це залучення висококваліфікованих фахівців як носіїв знань, необхідних для діяльності компанії для досягнення її цілей, з використанням нових підходів та ідей [70, с. 89]. ТОВ "МС-Зв'язок" не потребує навчання працівників при застосуванні методу хедхантингу. Це пов'язано з тим,

що співробітники володіють необхідними знаннями, мають потенціал для проектування свого досвіду і можуть відкинути традиційні шаблонні форми мислення при вирішенні проблем компанії.

Хедхантинг зарекомендував себе як найпопулярніший метод підбору топ-менеджменту і талановитих фахівців. Існує певна структура [71, с.74] техніки пошуку таких кандидатів, яка проілюстрована в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Етапи методу хедхантинг та їх значення для управління знаннями

Етапи хедхантингу	Характеристика етапів	Значення кожного етапу для процесу управління знаннями
I етап. Контрактинг	Провести переговори з кандидатом і переконатися, що він відповідає вимогам роботодавця. Укладіть договір на виконання роботи, включаючи опис роботи, вимоги до компетенцій кандидата та вартість кожного етапу.	Встановити потенційну професійну придатність експерта до отримання необхідних знань, можливість використання експертних думок та нових ідей при прийнятті рішень, а також проєкцію наявного професійного досвіду на вирішення існуючих проблем на підприємстві.
II етап. Пошук кандидатів	Визначення кандидатів, які відповідають цілям компанії. Цей етап завершується створенням списку компаній, з якими кандидат може працювати.	Визначити високопродуктивних і цінних для компанії спеціалістів.
III етап. Оцінка кандидатів	Запросіть кандидатів на співбесіду, щоб вивчити їхні здібності, потенціал, мотивацію та можливості для заохочення. Скоротіть список кандидатів, які найкраще відповідають критеріям пошуку.	Визначити наявність та рівень знань, необхідних для досягнення конкретних корпоративних цілей.
IV етап. Мотивація кандидата	Визначити мотивацію та структуру заохочень кандидатів, які можуть переходити з однієї компанії в іншу.	Продемонструвати здатність і готовність ділитися своїми знаннями та досвідом на передбачуваній посаді, а також працювати з натхненням і креативністю.
V етап. Перехід кандидата	Підготуйте грамотну і привабливу пропозицію про роботу, яка описує завдання, що будуть виконуватися, необхідні компетенції та пропоновану схему оплати праці. Фахівці приступають до нової роботи.	З'ясувати мотивацію та стимул кандидата до майбутньої посади як засіб подальшої роботи з кандидатом та отримання знань, необхідних для досягнення поставлених цілей.
VI етап. Інтеграція кандидата	Вжити заходів для адаптації нового співробітника до нового робочого середовища. Підтримувати позитивний період інтеграції цього співробітника з боку хедхантера.	Оптимізація процесу інтеграції кандидатів прискорює передачу необхідних знань для роботи компанії.

Вивчення методів хедхантингу показує, що вони є різновидом процесу бенчмаркінгу у сфері рекрутингу. Бенчмаркінг описується як процес пошуку більш економічно ефективних конкурентів, порівняння їх з вашою компанією та запозичення їхніх найкращих практик [72, с.152].

Процеси бенчмаркінгу та хедхантингу є сумісними, оскільки обидва залучають досвід і методи, які використовуються в практиці інших успішних компаній для досягнення кращих результатів. Так, процес хедхантингу передбачає пошук експерта зі специфічними знаннями, що використовуються в діяльності компанії, яка його працевлаштовує [73, с. 296].

У даному дослідженні визначено позитивні та негативні риси хедхантингу, які слід враховувати в процесі управління знаннями. До позитивних можна віднести комплексне дослідження ринку праці, релевантне сегменту, що потребує, інформування кандидатів про наявність вакансій, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансій та методів відбору кандидатів [74].

Завдяки цим перевагам хедхантингові компанії мають змогу запропонувати компаніям-клієнтам більш відомих на ринку кандидатів, які мають теоретичні та практичні навички в конкретних галузях.

Водночас до основних недоліків хедхантингу можна віднести високу вартість використання сервісних технологій, збільшення витрат на утримання цінних співробітників і втрати для компанії, оскільки цей метод підбору персоналу може бути спрямований на співробітників.

Іншими словами, недоліки хедхантингу пов'язані з втратою цінних фахівців зі специфічними знаннями та навичками, що призводить до зниження рівня ефективного розвитку.

Незважаючи на корисність хедхантингу для українських підприємств, він недостатньо використовується в корпоративній діяльності; О. Громко зазначає, що класичний хедхантинг, тобто залучення фахівців вищої ланки, не є поширеним в Україні, а фахівці середньої ланки становлять інтерес для працівників HR-відділів. На його думку, більш поширеним є хедхантинг, адаптований до випадків, коли він викликає інтерес [74]. Багато компаній побоюються

хедхантингу. Це пов'язано з тим, що ніхто не хоче втрачати цінних і талановитих співробітників.

Щоб убезпечити себе, часто укладають угоди між компаніями-партнерами, іноді навіть між конкурентами, щоб не переманювати спеціалістів один в одного. Деякі компанії також встановлюють недоторканність між компанією та працівником для хедхантерів. Коли компанія співпрацює з хедхантинговою компанією, між ними може бути укладена угода про те, що хедхантер не буде розглядати співробітників компанії, коли працює з іншими компаніями, оскільки це тільки зашкодить роботі компанії [76].

Досліджуючи особливості процесу хедхантингу, слід зазначити, що така орієнтація у сфері рекрутингу є необхідною в процесі управління знаннями в компаніях. Це пов'язано з тим, що нові знання та підходи найнятих вузькоспеціалізованих фахівців приносять користь компанії, ґрунтуючись на можливості інноваційних та креативних підходів у діяльності та управлінні.

Пов'язуючи управління знаннями з методами хедхантингу, можна побачити, що управління знаннями - це систематичний процес виявлення, використання і передачі інформації та знань, які можуть бути створені, вдосконалені і застосовані на практиці співробітниками. В рамках цього процесу компанії створюють, накопичують і використовують знання для отримання конкурентних переваг.

Структура процесу управління знаннями не є чітко визначеною на українських підприємствах, але вона широко визнана в міжнародній практиці.

У науковій літературі широко використовується пропозиція Д. Харрінгтона та Ф. Волле, які виділили шість етапів управління знаннями [66]. Ці етапи можуть бути адаптовані до українських підприємств, їх специфіки управління та загальної ситуації. Це підкреслює, що цінність підприємства становлять його людські ресурси, але їх високий рівень знань і навичок не обов'язково призводить до ефективної роботи.

Тому необхідно створювати всі реальні перспективні можливості для виявлення та подальшого поширення знань для ефективної та

конкурентоспроможної діяльності підприємства, що можливо через взаємодію процесів управління знаннями та хедхантингу (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Структура процесу управління знаннями та визначення можливості впливу хедхантингу на кожний його етап

Етапи управління знаннями	Характеристика етапів управління знаннями	Вплив хедхантингу на кожному етапі управління знаннями
I етап Створення знань (встановлення)	Створення нових знань є результатом мислення та креативності працівників, тому слід заохочувати їх ділитися ідеями та інноваціями, а також пропонувати їх своїм колегам. Створення знань також відбувається за межами підприємства.	Використовуйте постійні знання нового працівника як джерело для розробки нових ідей та впровадження їх у виробничий процес. Прагніть відкинути традиційні способи мислення.
II етап Накопичення знань	Накопичення знань на підприємстві на основі оцінки важливості корисної інформації з метою її систематизації та структурування, а також визначення способів, за допомогою яких персонал може приймати рішення для досягнення ефективних результатів.	Визначте, як фахівці приймають рішення для досягнення результатів, які допоможуть їм у подальшій роботі.
III етап Передача знань	Обробка інформації та надання їй стандартизованої форми для того, щоб зробити її доступною для співробітників. Систематизація за темами або іншими характеристиками. Створення процесів для регулярного оновлення знань.	Передавати знання вищому керівництву на етапі, коли нові фахівці починають свою роботу для досягнення цілей компанії.
IV етап Поширення знань	Діліться знаннями через відповідні портали та спільноти, а також телефоном і особисто. Заохочуйте працівників ділитися своїми знаннями та досвідом з колегами.	Застосування знань новобранцями спрямоване на використання нових способів бачення та Проектувати знання та бачення минулого досвіду для вирішення сучасних проблем.
V етап Застосування знань	Системи управління знаннями допомагають уникати помилок і ефективніше реагувати на нові можливості. Це також етап, на якому створюються нові знання.	Використовуйте знання нового співробітника для покращення роботи відділу, в якому він працює, та/або компанії в цілому.
VI етап Звільнення від застарілих знань	Знецінити, очистити та відфільтрувати системи знань від застарілої інформації та минулих управлінських практик. Врахувати цінність минулого досвіду та знань і показати, що нові підходи все ще є перспективними.	Завдяки роботі нових фахівців компанії переходять на вищий рівень розвитку, замінюючи або коригуючи використання непотрібних знань існуючого персоналу при виконанні конкретних завдань.

Таким чином, вплив хедхантингу проявляється через використання та

поширення нових поглядів та ідей експертів, залучених до діяльності компанії на кожному етапі процесу управління знаннями. У той же час, основною складністю в роботі хедхантера є вміння виявити проблеми в компанії потенційного кандидата і дати йому можливість матеріалізувати їх в компанії, яка зацікавлена в експерті.

В умовах ринкової економіки завдання, що стоїть перед хедхантером, ускладнюється ще й тим, що вся інформація, яка стосується діяльності компаній та їхніх співробітників, є обмеженою, а іноді й недоступною. Етичні питання в професійних якостях і методах хедхантингу відіграють вирішальну роль, як з точки зору моральних принципів, так і з точки зору професійних інтересів. Хедхантерам часто доводиться мати справу з дуже особистими деталями життя людини, якістю її внутрішнього бренду та комерційними таємницями її клієнтів або жертв. Саме тому конфіденційність є ключовим етичним принципом у роботі хедхантерів. Недотримання цієї вимоги ризикує зашкодити репутації професіонала та компанії в цілому.

Таким чином, хедхантинг сприяє найбільш ефективному функціонуванню ринку праці. Це пов'язано з тим, що використання керівництвом компанії нових методів підбору та оцінки персоналу, в тому числі хедхантингу, призводить до створення найкращих умов праці, гнучких схем оплати праці та підтримання привабливого бренду компанії всередині компанії. Хедхантинг гарантує дуже високу ймовірність знайти потрібних для компанії фахівців. Однак, оскільки застосування цього методу пов'язане зі значними фінансовими, часовими та трудовими витратами, важливо правильно оцінити його доступність.

Визначено, що найбільшою цінністю для будь-якої компанії є її персонал. Саме тому до підбору персоналу потрібно ставитися з великою увагою. Високий професіоналізм, талант і креативність персоналу є запорукою інноваційного розвитку, що дає компаніям конкурентну перевагу. Для того, щоб знайти компетентних керівників і відмінних фахівців, використовується хедхантинг - залучення найкращих спеціалістів від конкурентів та успішних компаній в інших галузях.

Підтверджено чіткий взаємозв'язок та ефективність використання методу хедхантингу в процесі управління знаннями на ТОВ "МС-Зв'язок". Також висвітлено цінність та вплив цієї методології на різних етапах управління знаннями. Доцільність використання хедхантингу для вдосконалення процесу управління знаннями обґрунтовано тим, що нові співробітники, залучені з інших компаній, мають сформований запас знань, стабільний досвід і навички, які можуть бути використані для реалізації своїх посадових обов'язків на новому робочому місці. Це виправдано тим, що вони вже мають певний запас знань, стабільний досвід і навички, які можуть бути використані при виконанні своїх посадових обов'язків на новому робочому місці. При цьому є можливість спроекувати наявний досвід відповідних фахівців на прийняття управлінських рішень, відмовитися від традиційних шаблонних форм мислення при вирішенні проблем компанії та сприяти поширенню і використанню на практиці знань і методів роботи іншими співробітниками. Іншими словами, використання хедхантингу сприяє генерації та накопиченню знань персоналу на рівні компанії з метою сприяння інноваційному розвитку компанії та посилення її конкурентних переваг.

3.3 Розробка комплексної оцінки компетенцій для відбору висококваліфікованого персоналу на управлінські позиції для ТОВ «МС-Зв'язок»

Сучасне бізнес-середовище висуває жорсткі вимоги до керівників усіх рівнів, особливо до тих, хто займає управлінські посади. Недостатній рівень професіоналізму керівників може завдати значних збитків компанії. З метою запобігання виникненню явищ, небажаних для нормальної продуктивної діяльності підприємства, слід визначити необхідні вимоги щодо якісних характеристик кандидатів на ті чи інші керівні посади. Обґрунтування певних

якостей потенційних керівників дає можливість оцінити придатність наявних кандидатів на певні посади. Найбільш раціональним методологічним підходом до вирішення цього завдання є використання систем компетенцій [77, с. 252].

Пошук компетентних фахівців і менеджерів є складним процесом. Він вимагає багато часу, людських і фінансових ресурсів. Хедхантинг - це цілеспрямований процес пошуку талановитих фахівців. Керівники вищої та середньої ланки відрізняються від інших категорій працівників тим, що вони сприяють створенню стабільної та успішної організації, а їхній вплив на компанію є більшим, ніж це передбачено посадовими обов'язками. Ці працівники є реальною доданою вартістю для компанії, і неправильний вибір призводить до значних бюджетних витрат [78].

Метою розробки комплексної оцінки компетенцій для ТОВ "МС-Зв'язок" для відбору висококваліфікованого персоналу на управлінські посади є не тільки розробка визначеної системи компетенцій, але й запропонованих критеріїв, які дозволять здійснювати відбір висококваліфікованого персоналу на управлінські посади за цією системою та використовувати її для визначення придатності кандидатів на відповідні посади. Для цілей цієї роботи компетентність визначається як загальна здатність працівника, заснована на знаннях, цінностях і схильностях, пов'язувати знання і досвід із ситуаціями і виражається в здатності особи якісно виконувати роботу. Компетенція - це систематизований набір таких якостей, як знання, навички, уміння, мотивації та ставлення, що сприяють успішному вирішенню конкретних завдань, які подаються через приклади поведінки для визначення навичок, мотивацій та атрибутів, які є складними для вимірювання елементами.

Для того, щоб побудувати комплексну систему управлінських компетенцій, необхідно згрупувати весь набір якостей у певні групи, сформувавши області компетенцій (набори якостей у певній сфері). Враховуючи різноманітність управлінських компетенцій, в системі компетенцій можна виділити дві підсистеми: підсистему якісних компетенцій та підсистему функціональних компетенцій. Якісний тип компетенцій характеризує професійний рівень

менеджера, а також наявність і ступінь використання персональних даних [78].

Підсистема якісних компетенцій включає сфери професійних та особистісних компетенцій. При цьому професійні компетентності - це сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних функцій та ефективного вирішення певних професійних завдань. Особистісні компетенції - це якості, які характеризують менеджера як особистість.

Друга підсистема об'єднує функціональні компетенції управлінців і характеризує їхню здатність виконувати свої функціональні обов'язки. Ця підсистема поєднує управлінські компетенції з організаційними та комунікаційними компетенціями. Управлінські компетенції - це здібності та особистісні якості, які складають сукупність навичок і вмінь, необхідних керівникам для ефективного управління підлеглими.

Організаційні та комунікативні компетенції - це ділові та особистісні якості, необхідні для взаємодії підпорядкованого підрозділу з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Запропонована система компетенцій для менеджерів ТОВ "МС-Зв'язок" представлена на рисунку 3.6.

Системи компетенцій дають змогу як чинним керівникам, так і потенційним претендентам оцінити відповідність кандидата вимогам до конкретної посади. Водночас система визначення відповідності особистих компетенцій керівника вимагає формування набору ключових компетенцій для конкретної посади, під якими слід розуміти найбільш важливі для компанії компетенції в конкретний момент часу.

Після визначення ключових компетенцій для конкретної посади необхідно розробити набір рівнів компетенцій, що описують кожну компетенцію та поведінку кандидата на кожному рівні. Наприклад, рейтинг рівнів для компетенції "Експертиза" пропонується за шкалою, наведеною в таблиці 3.9.

Згодом науковці розробили низку підходів до оцінювання ефективності роботи персоналу в цілому по підприємству та для окремих працівників.

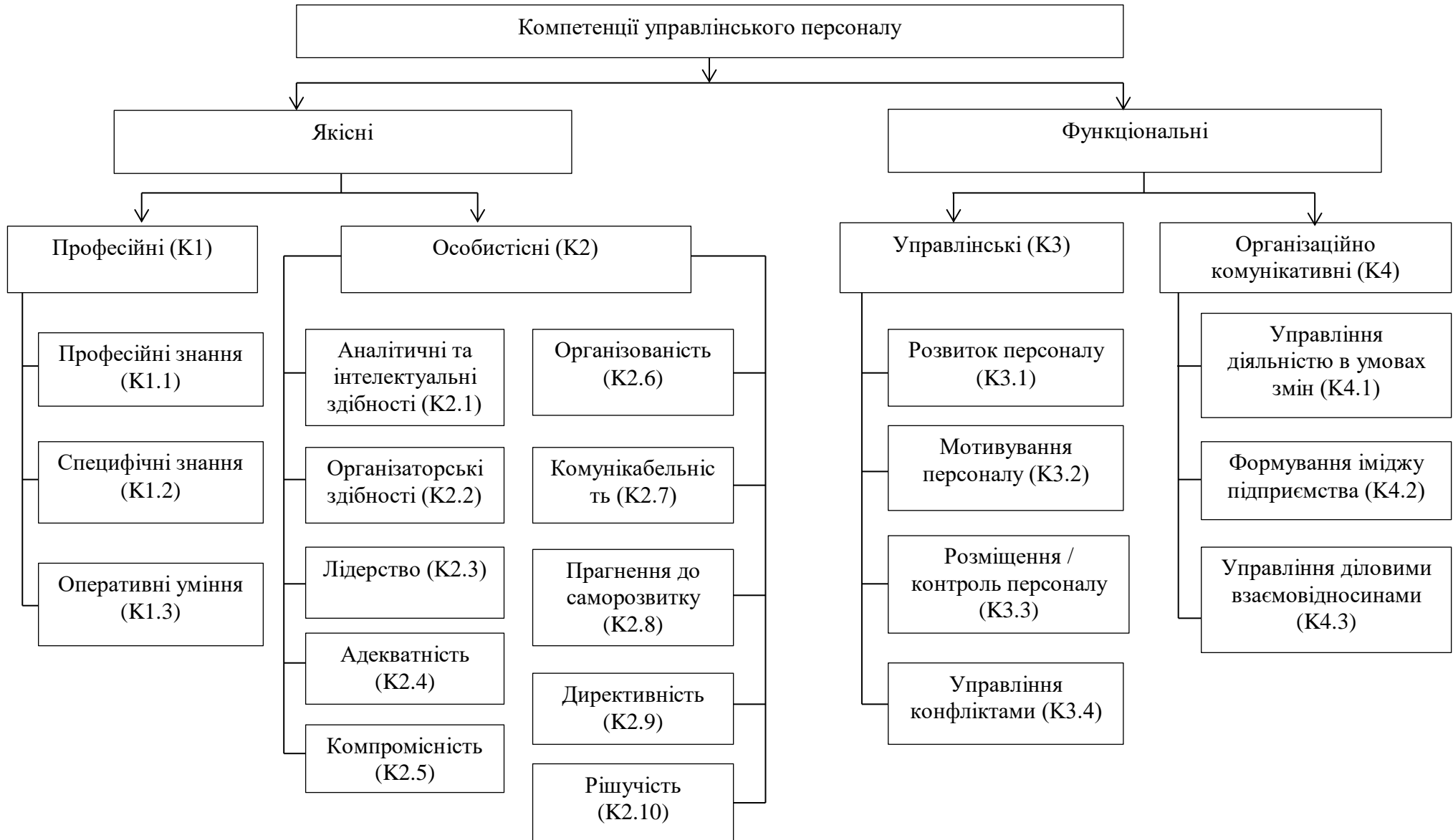


Рисунок 3.6 – Загальна система компетенцій управлінського персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»

Таблиця 3.9 - Рівні володіння компетенцією «Професійні знання»

Опис поведінки	Рівень володіння компетенцією
Не володіє професійними знаннями	0
Поверхневі знання, часті помилки і недогляди, пов'язані з недостатнім професіоналізмом у конкретній області	1
Загальні знання в конкретних сферах. Обмежене використання наявних знань при виконанні обов'язків. Обмежені знання та розуміння завдань і очікуваних результатів на поточній посаді.	2
Експертиза в певній галузі Здатність надавати спеціалізовані професійні або управлінські послуги та вдосконалювати існуючі методи. Наявний рівень знань дозволяє досягати ефективних результатів.	3
Експертиза, включаючи знання всіх завдань команди, постійно оновлюється завдяки навчанню та обміну досвідом. Глибоке теоретичне розуміння проблеми, яку потрібно вирішити. Наявний рівень знань про роботу, що виконується, дозволяє критично оцінити ефективність і правильність роботи.	4
Всебічна теоретична та практична експертиза для оптимізації виконання операцій, зокрема з точки зору ефективності їх результатів. Знання, які гарантують різноманітність у сферах виконуваної роботи та повну незалежність у прийнятті рішень.	5

Найбільш прийнятним способом оцінки загальної компетентності потенційного керівника є використання шкали, що складається з п'яти типів оцінок:

- 1) Компетентність повністю відсутня.
- 2) Компетенція є неефективною (рівень компетенції близький до нуля).
- 3) Компетенція потребує розвитку (рівень компетенції нижче середнього).
- 4) Компетенція є ефективною (рівень компетенції середній).
- 4) Компетенція є ефективною (рівень компетенції середній).
- 5) Компетенція є дуже ефективною (рівень компетенції дуже низький).
- 5) Компетенція є дуже ефективною (оптимальний рівень компетенції).

Оцінка "повна відсутність компетенції" означає, що менеджер не володіє цією компетенцією, тобто її рівень дорівнює нулю. Така відсутність може призвести до серйозних наслідків, якщо конкретна компетенція не може бути замінена іншими компетенціями для виконання обов'язків.

Оцінка "неефективно" означає, що рівень компетенції близький до нуля. На цьому рівні подальший розвиток компетенції потребуватиме багато часу та

значних інвестицій.

Оцінка "компетенція потребує розвитку" означає, що робота співробітника не відповідає стандартам компанії і може призвести до практичних труднощів у майбутньому.

Оцінка "компетенція ефективна" означає, що робота співробітника є ефективною і повністю відповідає стандартам компанії. Така ефективність очікується від менеджерів середньої ланки в компанії.

Оцінка "високоєфективний" означає, що якість виконання роботи є найвищою. Менеджери з таким рейтингом повинні не тільки вміти "орієнтуватися" на інших співробітників, але й навчати інших робити те ж саме.

Для кожної конкретної управлінської компетенції компанія визначає її оптимальний, середній та нижчий за середній рівень. Поряд з ключовими компетенціями додається також фактичний рівень кандидата на посаду (таблиця 3.10). На основі отриманих даних будується діаграма, яка дозволяє чітко оцінити ступінь відповідності конкретного кандидата на посаду. Крім того, компетенції слід згрупувати за ступенем складності, необхідної для покращення тієї чи іншої компетенції. Таким чином, можна одночасно визначити доцільність розвитку необхідних компетенцій.

Рівні компетенцій кандидатів на керівні посади в ТОВ "МС-Зв'язок" представлені на рисунку 3.7.

Після порівняння даних, отриманих в результаті оцінки, можна зробити висновки про придатність кандидата на керівну посаду та надати обґрунтовані рекомендації щодо потенціалу для розвитку компетенцій. У наведеному вище прикладі компетенції потенційного кандидата знаходяться на прийнятному рівні між оптимальним і середнім, за винятком двох компетенцій - "Спеціальні знання" та "Управління діловими відносинами".

Компетенція "Управління діловими відносинами" є дуже ефективною і позитивно впливає на рішення щодо придатності кандидатів на керівні посади. Рівень розвитку компетенції "Спеціальні знання" є середнім або нижчим за середній, що свідчить про необхідність її розвитку. Компетенцію "Спеціальні

знання" відносно легко розвинути за допомогою тренінгів, і це найбільш економічно ефективний спосіб зміцнити та зберегти ці знання.

Таблиця 3.10 – Комплексна оцінка компетенцій потенційного керівника ТОВ «МС-Зв'язок»

Позначення компетенції	Найменування компетенції	Рівень володіння компетенцією				
		максимальний	оптимальний	середній	нижче середнього	фактичний
Професійні:						
K1.1	Професійні знання	5	4	2,5	1	3
K1.2	Специфічні знання	5	5	3	1,5	2
K1.3	Оперативні уміння	5	5	3	1,5	3
Особистісні:						
K2.1	Аналітичні та інтелектуальні здібності	6	5	3	1,5	3
K2.2	Організаторські здібності	8	4	3	2	4
K2.3	Лідерство	6	4	2	1	4
K2.4	Адекватність	6	5	3	1	4
K2.5	Компромісність	5	4	3	2	3
K2.6	Організованість	5	5	4	2	5
K2.7	Комунікабельність	5	5	3	1	3,5
K2.8	Прагнення до саморозвитку	5	5	3	1	4
K2.9	Директивність	9	2	1	0,5	2
K2.10	Рішучість	5	5	2	1	4
Управлінські:						
K3.1	Розвиток персоналу	8	4	2	1	3
K3.2	Мотивування персоналу	6	5	3	1	4
K3.3	Розміщення/контроль персоналу	5	5	4	1	4
K3.4	Управління конфліктами	5	5	4	2	4
Організаційнокомунікативні:						
K4.1	Управління діяльністю в умовах змін	5	5	3	1	4
K4.2	Формування іміджу підприємства	5	5	4	1	4
K4.3	Управління діловими взаємовідносинами	8	4	2	1	5

Тому цей потенційний кандидат може бути оцінений як такий, що підходить для керівної посади в конкретній компанії. Однією з переваг запропонованої системи компетенцій є висока об'єктивність оцінки, оскільки вона забезпечує комплексний аналіз рівня знань, навичок та інших якостей, необхідних для конкретної посади.

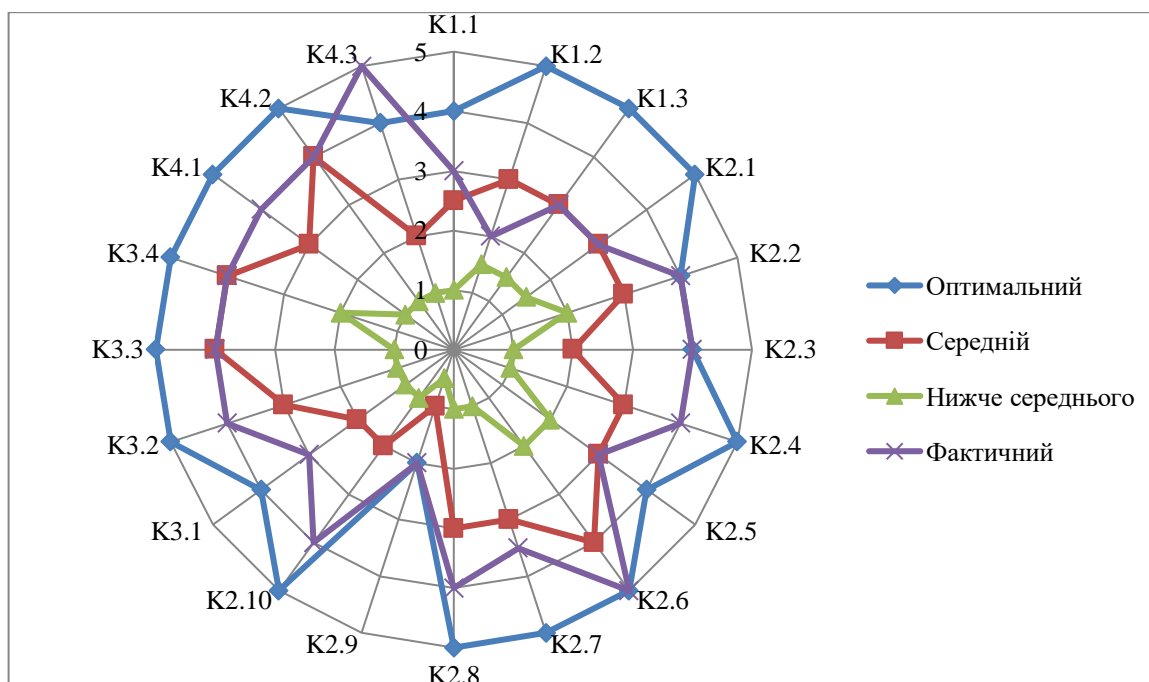


Рисунок 3.7 – Діаграма рівнів володіння компетенціями потенційним керівником для ТОВ «МС-Зв'язок»

Кількісно вимірюючи якісні характеристики працівника, можна визначити перспективи його професійного розвитку та кар'єрного просування.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ "МС-Зв'язок" шляхом використання технології хедхантингу пропонуються наступні напрямки

Удосконалення процесу пошуку та залучення талантів. Необхідність удосконалення процесу пошуку та залучення талантів в організації визначається шляхом розгляду двох ключових напрямків: аналізу поточного стану та каналів пошуку та залучення талантів, а також оцінки ефективності методів пошуку та залучення талантів.

Виявлено низку проблем: висока плинність кадрів, відсутність чітких критеріїв процесу пошуку талантів, велика частка часових розривів у процесі

пошуку та залучення талантів, висока валідність експертної оцінки маршруту пошуку талантів з точки зору недоліків та розбіжностей між фактичним та результатами експертної оцінки маршруту пошуку талантів, неоптимальний вибір методів підбору персоналу; негативна та непрогресивна динаміка деяких показників ефективності процесу підбору персоналу; відсутність тісної співпраці між відділами управління персоналом та навчальними підрозділами компаній.

Виявлені проблеми були діагностовані за допомогою інструментів соціологічного опитування та аналізу показників ефективності з експертами з пошуку та залучення кандидатів в опитаних компаніях.

Виявлено та проранжовано переваги та недоліки різних методик пошуку та залучення кандидатів, визначено частоту застосування цих методик в опитаних компаніях, проаналізовано витрати часу на різні етапи реалізації ключових методик, проведено порівняння витрат часу на реалізацію внутрішніх та зовнішніх методів пошуку та залучення талантів здійснено порівняльну характеристику та визначено найбільш ефективні шляхи пошуку кандидатів.

Розроблено перелік показників для оцінки процесу пошуку та залучення талантів та визначено показники з негативною динамікою.

Визначено особливості хедхантингу в процесі управління знаннями в ТОВ "МС-Зв'язок". Встановлено важливість та ефективність методу хедхантингу при підборі людських ресурсів в компанії.

Досліджено вплив на процес управління знаннями фактичного використання та поширення знань кращих працівників, залучених в компанію для підвищення ефективності діяльності, просування інновацій та прискорення розвитку в компанії, а також серед існуючих працівників. Визначено структуру методів управління знаннями та оцінено вплив хедхантингу на кожен з її елементів.

Розроблено комплексну оцінку компетенцій для відбору найкращих людей на керівні посади в ТОВ "МС-Зв'язок". Класифіковано види ключових компетенцій менеджерів. Розроблено загальну систему управлінських компетенцій та визначено рівні компетенцій.

Розроблено комплексну оцінку компетенцій кандидатів на управлінські посади, що дозволяє здійснювати відбір висококваліфікованого персоналу на управлінські посади.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методологічні засади формування ефективної системи пошуку та відбору унікальних висококваліфікованих фахівців на основі використання технологій хедхантингу. Розглянуто загальну характеристику та особливості технологій пошуку та відбору сучасного корпоративного персоналу, досліджено особливості хедхантингу як інструменту пошуку та відбору рідкісних, висококваліфікованих фахівців та менеджерів з унікальними компетенціями, а також розглянуто застосування технологій хедхантингу в діяльності вітчизняних та зарубіжних компаній з теоретичного та практичного аспектів. .

Таким чином, ми проаналізували сучасні методи підбору персоналу, провели контент-аналіз поняття "рекрутинг" та проаналізували конкретні традиційні та інноваційні підходи. Аналіз наукових досліджень показує, що сьогодні, у зв'язку з високими вимогами роботодавців, краще надавати пріоритет більш ніж одному методу відбору одночасно, щоб максимально розширити потенціал працівника.

Розвиток нових типів економічних відносин в Україні вимагає переоцінки місця і ролі вузькоспеціалізованого персоналу. Зростання бізнесу потребує професіоналів з гарною освітою та практичним досвідом, яких не так легко знайти. Наразі темпи зростання ринку кваліфікованих та досвідчених кадрів відстають від темпів розвитку бізнесу. Дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів змушує компанії застосовувати нові, нестандартні методи підбору персоналу. Реальним виходом з цієї ситуації є використання хедхантингу. Хедхантинг - це метод підбору персоналу, який націлений на пошук і залучення найбільш цінних і перспективних талантів. Хедхантинг, звичайно, не є сучасною технологією, але це поширений і в той же час досить перспективний метод відбору особливо цінних фахівців. На сьогоднішній день хедхантинг - це, мабуть, найефективніша технологія, яка з'явилася для задоволення потреби в ексклюзивних кандидатах на

топ-менеджмент і ключові посади.

Найкращий спосіб захиститися від мисливців за головами - створити сприятливі умови праці в компанії, покращити корпоративну культуру та слідкувати за рівнем заробітних плат у галузі. Коли хороші фахівці звільняються, а компанія не може запропонувати їм розвиток, вони йдуть у пошуках нових кар'єрних можливостей.

Сьогодні зростає попит на хедхантерів. Очевидно, що бізнес-середовище розвивається швидше, ніж це було п'ять-сім років тому, а глобалізація прискорює цей процес, що призводить до посилення конкуренції на різних ринках. Існує дефіцит ключових менеджерів, які можуть впоратися з різноманітними завданнями. Великі компанії, які можуть платити мисливцям за головами, платять їм або тому, що не мають часу розвивати власних кандидатів на керівні посади, або тому, що хочуть зробити великий стрибок уперед на ринку за допомогою залучених кандидатів.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано існуючу систему ідентифікації та відбору унікально кваліфікованих фахівців у ТОВ "МС-Зв'язок". Проведено дослідження попиту на кадрові компетенції в Україні унікальних фахівців як основи для хедхантингу, проаналізовано діяльність компанії та основні техніко-економічні показники, а також оцінено ідентифікацію та відбір унікальних і кваліфікованих фахівців в компанії ТОВ "МС-Зв'язок".

Аналіз існуючої системи виявлення та відбору унікальних і кваліфікованих фахівців в ТОВ "МС-Зв'язок" дозволив зробити наступні висновки

Вивчення попиту на унікальні HR-компетенції фахівців в Україні, як основи для проведення хедхантингу, довело необхідність розробки нових моделей HR-компетенцій Міжнародні моделі компетенцій, що використовуються провідними світовими сертифікаційними органами та організаціями у сфері управління персоналом. Порівняльний аналіз моделей компетенцій дозволив зробити висновок про їх певну неузгодженість, але водночас виявити спільні риси та адаптувати їх до традиційних національних кластерів компетенцій. Цей підхід було покладено в основу аналізу попиту на HR-компетенції у сфері управління

персоналом на українському ринку праці. Результати показують, що компетенції персоналу, необхідні в Україні, відрізняються від загально визнаних міжнародних стандартів. З цієї точки зору можна зробити висновок, що Україні необхідно розробити уніфіковану модель HR-компетенцій, яка була б адаптована до міжнародних практик у цій сфері. Така модель може слугувати методологічним підґрунтям для розробки проекту професійних стандартів для менеджерів з управління персоналом та створити сприятливі передумови для розробки та затвердження професійних стандартів для менеджерів з управління персоналом на національному рівні.

Надано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників; проаналізовано склад і структуру персоналу ТОВ "МС-Зв'язок"; проаналізовано діючу систему підбору та працевлаштування на основі звіту ТОВ "МС-Зв'язок" та визначено детермінанти за допомогою SWOT-аналізу. На основі проведеного аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а також визначення проблемних зон можна стверджувати, що існуюча система підбору та найму персоналу ТОВ "МС-Зв'язок" має стратегію потенційного лідера і є дуже сприятливою для його подальшого розвитку. Потреба в персоналі визначається на основі заявок від керівників структурних підрозділів компанії. Джерелами пошуку кандидатів є зовнішній та внутрішній ринок праці. Визначається кошторис витрат на запропоновані напрямки вдосконалення системи підбору персоналу. Оскільки хедхантинг передбачає пошук кваліфікованих працівників, ТОВ "МС-Зв'язок" не здійснювало підбір персоналу першої та другої управлінської ланки.

З метою ефективного вдосконалення системи управління персоналом ТОВ "МС-Зв'язок" на основі застосування методів хедхантингу в даній роботі запропоновано удосконалити процес пошуку та залучення людських ресурсів на підприємстві; визначено використання хедхантингу в процесі управління знаннями ТОВ "МС-Зв'язок". Запропоновано розробку комплексної оцінки компетенцій для відбору кваліфікованого персоналу на керівні посади в ТОВ "МС-Зв'язок".

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ачкасова О. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства / О. Ачкасова, А. Семенченко – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 14.11.2023).

2. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975, – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 14.11.2023).

3. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти теоретичних підходів до управління персоналом / Т. В. Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - Випуск 4 (55), 2012. - С. 144-147.

4. Гетьман О.О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації) / О .О Гетьман, С. Ю. Царюк // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 21.2018. - С. 536-541.

5. Євтушенко В. А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, К. О. Лазарева // Східна Європа : економіка, бізнес та управління. - Випуск 3 (08) , 2017. - С. 158-164.

6. Занора В.О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників / В. О. Занора, С. В. Драч // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - Випуск 5-1 (05), 2016. - С. 89-92.

7. Кубіній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом / Н.Ю. Кубіній, А.О. Нечипорук, М. Ю. Баб'як, А.В. Косовілка // Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. - Випуск №2 (52), 2018 р. - С.119-123.

8. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах / С. Ю. Кулакова, В. В. Копейкіна, О. М. Зотова Електронний

журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975 . – [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення: 14.11.2023).

9. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві / А. В. Лобза, С. К. Комарова // Причорноморські економічні студії. - Випуск 11. 2016. - С.144-149

10. Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А. В. Лобза, С. Ю. Клименко // «Молодий вчений» № 5 (32), травень, 2016. - С. 87-90.

11. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К.А. Юрченко // «Молодий вчений» № 76 11 (26) , Частина 2 , листопад, 2015.- С. 74-79.

12. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців : виклики реформування державної служби в Україні / І .П. Лопушинський // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2014 № 2, – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/19.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

13. Мальбе В. В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства / В.В. Мальбе // Науковий огляд № 4 (36), 2017. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://oaji.net/articles/2017/797-1496297643.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).

14. Мутерко Г. М. Сучасний метод підбору трудового ресурсу на промислове підприємство / Г.М. Мутерко // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. - Випуск 34, 2017. - С.336-341

15. Рекун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г. П. Рекун, Я. С. Маліновская // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Випуск 12, 2015. С.114-118.

16. Кубіній Н.Ю. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві / Н.Ю. Кубіній, В.П. Варга // Науковий вісник Ужгородського Університету. - 2020.

Серія Економіка. Випуск 2 (56). - С.108-113.

17. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // Science Time, 2014. – № 4. – С. 20-29.

18. Гребенюк Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А.Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 682–691.

19. Максимова Е. П. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели / Е.П. Максимова // Работа с персоналом. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.hrjournal.ru/articles/oap/oap_html (дата звернення: 14.11.2023).

20. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин – Берлин: Директ-Медия, 2014. – 176 с.

21. Рокун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г.П. Рокун. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf>. (дата звернення: 14.11.2023).

22. Столярчук Т. С. Конкурентні стратегії рекрутингових компаній в умовах економічної нестабільності / Т.С. Столярчук. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3054>. (дата звернення: 14.11.2023).

23. Шпакович К. О. Рекрутинг, як технологія пошуку персоналу / К.О. Шпакович. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://enuftir.nuft.edu.ua>. (дата звернення: 14.11.2023).

24. Євтушенко В.А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова, К.О. Лазарева // Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - Випуск 3 (08). - 2017. - С.158-164.

25. Headhunting: хто такі «мисливці за головами» – [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://indigo.co.ua/ua> (дата звернення: 14.11.2023).

26. Біліченко С. П. Вплив світових тенденцій на формування людського

капіталу та системи освіти України / С.П. Біліченко // Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: збірник наукових праць за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 30-31 березня 2020 р.). Дніпро: НМетАУ, 2020. - С. 547–552.

27. Гарматюк О. Інноваційні підходи в системі в системі підбору персоналу / О. Гарматюк, О. Чура // Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 березня 2016 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. - С. 27–28.

28. Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті / С.В. Гармаш // Вісник НТУ «ХП». - 2012. - № 25 (931). - С. 146–150.

29. Гринишин М. Headhunting и Executive search. В чем разница? Education.ua. 7 вересня 2013. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.education.ua/blog/12686/> (дата звернення: 14.11.2023).

30. Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму / В.В. Костинець // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 9 квітня 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020.- С. 168–170.

31. Скиба Ю. А. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України / Ю. А. Скиба, О.М. Гармата // The VIII International Science Conference «Impact of modernity on science and practice», April 6 – 7, 2021, Madrid, Spain. 2021. - С. 123–127.

32. Скиба Ю. Працевлаштування науково-педагогічних працівників в умовах кадрової автономії університету: вітчизняні практики / Ю. Скиба // Освітологічний дискурс. - 2021. -№ 3. - С. 15–31.

33. Conor V., Erineac E. Staff recruitment. Headhunting: principles and technologies. Lucrările științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători, Ediția a XVIII-a (Chișinău, 19–20 iunie 2020). Chișinău: Academia de Studii Economice a Moldovei, 2020. С. 290–293.

34. Coverdill E., Fountain C. High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2017. 204 p.

35. Gresty M. Market intelligence gathering in executive search firms. *Business Information Review*. 2014. № 31 (4). P. 206–211.

36. Henning R. E-Recruiting und Headhunting im digitalen Zeitalter. Berlin: BerlinerWissenschaft, 2021. 52 s. Liu X., Wang D. & Wang G. Analysis of headhunting company profit model. *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*. 2013. P. 269–273.

37. A look inside remote job trends. Europe and the Middle East. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.linkedin.com/talentsolutions/resources/talent-acquisition/a-look-insideremote-job-trends> (дата звернення: 14.11.2023).

38. May the workforce be with you. The voice of the European workforce 2020. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/voice-of-theeuropean-workforce-2020.html> (дата звернення: 14.11.2023).

39. Балусьова О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

40. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.

41. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–156.

42. Кодекс законів про працю України : затв. Законом № 322-VIII від 10.12.1971 р. (зі змінами). – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.11.2023).

43. Леонова О. Як змінився рекрутинг в 2020 році // HURMA. 08.06.2020. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsyarekruting-v-2020-goczi> (дата звернення: 14.11.2023).

44. Тренди у сфері людського капіталу 2021. Deloitte Insights. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2021-hc-trends-presentation_ua.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

45. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 10 '2021. -С. 200-207.

46. Соловьев С. Кадровые технологии: [Электронный ресурс] / С.В.Соловьев // Консультационная компания «Навигатор». – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r000000000005> (дата звернення: 14.11.2023).

47. Коноваленко В. Хедхантинг, як один із методів підбору персоналу / В.Коноваленко, Н.Підлужна // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених и студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т.1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 112-113

48. Науменко Л. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки: [Електронний ресурс] / Л. Науменко // Десята Міжнародна науковопрактична інтернет-конференція [«УКРАЇНА НАУКОВА»], (24-26 грудня 2013 р.). – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki> (дата звернення: 14.11.2023).

49. Head hunting как «Искусство перевоплощения и умения соблазнять»: [Електронний ресурс] / А.Комаров // Консультационная компания «Навигатор». – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0033> (дата звернення: 14.11.2023).

50. Доровський О.Ф. Новітні напрями підбору висококваліфікованого персоналу в сучасному бізнесі / О.Ф. Доровський, О.В, Іванісов // Науково-технічний збірник. - №113. - С.279-284.

51. Прочан А.О. Хедхантинг персоналу готелю / А.О. Прочан // Review of

transport economics and management, 2021, Iss. 5(21). - С. 143-147.

52. Кравчук І. О. Бідна Попти на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19 / О. І. Кравчук, І. О. Варіс, Т. О. Бідна // Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 11, Issue 1, 2021. - С.14-30.

53. Яхимович В. Професійний підбір кадрів і шляхи його вдосконалення (на прикладі ПТ «Донкредит») / В. Яхимович, О. Брусенцева // Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління. - Випуск 5 (2018).

54. Вонберг Т. В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації / Т.В. Вонберг // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (19 квітня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. - С. 59–61.

55. Данилевич Н. С. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації / Н.С. Данилевич, О.В. Шевчук, А.Р. Биковець // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2019. Вип. 1. - С. 91–98.

56. Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А.В. Лобза, С.Ю. Клименко // Молодий вчений. Серія «Економічні науки». - 2016. - № 5. - С. 87–90.

57. Миколайчук І. П. Рекрутмент в системі управління персоналом підприємства / І.П. Миколайчук, А.С. Куценко // Регіональна економіка та управління. - 2016. - № 5. - С. 58–61.

58. Петюх В. М. Психологічні компетенції рекрутера як фактор забезпечення його гідної зайнятості / В.М. Петюх, І.О. Ткачук, Л.С. Шкрибнюк // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2017. - № 1. - С. 37–48.

59. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін. Київ : КНЕУ, 2015. - 519 с.

60. Столярчук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання / Х.С. Столярчук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 310–320.

61. Цимбалюк С. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу / С.О. Цимбалюк, В.О. Пінчук // Бізнес Інформ. - 2019. - № 5. - С. 197–203.

62. Щетініна Л. В. Метапрограмний портрет фахівця: значення, алгоритм розробки та результати використання / Л. В. Щетініна, С.Г. Рудакова, М.В. Глазунова // Ефективна економіка. 2017. № 6. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5634> (дата звернення: 14.11.2023).

63. Столярук Х. С. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації / Х.С. Столярук, М.О. Харенко // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 6 '2020. - С. 319-328.

64. Баранова Г. Рекрутинг – это ежедневный тренинг/ Г. Баранова // Управление персоналом. – 2010. – №11. – С.6-15.

65. Батуркина О. Как победить в битве за головами? // Кадровый менеджмент. – 2009. – №1. – С.12-15.

66. Харрингтон Жд., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Пер. с англ., под ред. А.Б. Болдина. – М: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.

67. Захарова О.В. Закономірності управління знаннями на рівні підприємства як інструмент досягнення крайною стану економіки знань / О. Захарова// Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – №43. –Том 2. – С.29-36.

68. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств / Й. С. Ситник. // Економіка та суспільство. – 2017. – №8. – С. 354–360.

69. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. –ВИП. 23. – С. 343–352.

70. Леонова С. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства / С. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – С. 89–94.

71. Руденко М. управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. Руденко, В. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74–78.

72. Меренюк Т. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С.152-153.

73. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301.

74. Рязанов А., Громко О. Что такое хедхантинг и есть ли он в Украине? / А. Рязанов, О. Громко // Работа и карьера – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://webinary.com.ua/publ/chto_takoe_khehd_khanting_i_est_li_on_v_ukraine_blic_opros/1-1-0-320 - (дата звернення: 14.11.2023).

75. Маслюковская И. Этика хедхантинга: пикантные нюансы профессии [Электронный ресурс] / И. Маслюковская // Директор по персоналу. – 2016. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.hr-director.ru/article/66404-qqq-16-m12-07-12-2016-etika-hedhantinga-pikantnye-nyuansy-professii> (дата звернення: 14.11.2023).

76. Подлужна Н.О. Використання хедхантингу в процесі управління знаннями на підприємстві / Н.О. Подлужна, І.Ю. Єрмоленко . – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream> - (дата звернення: 14.11.2023).

77. Ильченко О.А. Компетенции персонала: методы научного управления / О.А. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2006. – №4. – С. 252 – 260.

78. Чумаченко Е.В. Особливості комплексної оцінки керівників [Електронний ресурс] / Е.В. Чумаченко, С.В. Позднякова. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789> - (дата звернення: 14.11.2023).