

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Дослідження інноваційних технологій відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку на прикладі рекрутингової компанії NRG»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Лисенко В.А.

Керівник к.е.н., доцент

Терент'єва Н.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« _____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Лисенко Валентині Андріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Дослідження інноваційних технологій відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку на прикладі рекрутингової компанії NRG»
керівник роботи Терент'єва Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності рекрутингової компанії NRG.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): описати роль процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку підприємств; проаналізувати етапи процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях; розкрити інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях; дати організаційну характеристику рекрутингової компанії NRG; проаналізувати технології відбору персоналу, що використовуються рекрутинговою компанією NRG; провести аналіз процесу відбору персоналу рекрутингової компанії NRG; надати рекомендації щодо використання інноваційних джерел і методів набору персоналу для клієнтів рекрутингової компанії NRG; розробити заходи щодо вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 7 рис., 13 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Терент'єва Н.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Терент'єва Н.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студентка _____
(підпис)

_____ В.А. Лисенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

_____ Терент'єва Н.В., доцент
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

_____ Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 7 рис., 13 табл., 60 джерел.

Об'єктом дослідження є процес відбору, добору та оцінювання кандидатів на посаду в аналізованих компаніях клієнтів рекрутингової компанії NRG.

Предметом дослідження є система інноваційних технологій процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку в досліджуваних компаніях

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідження інноваційних методів відбору персоналу на підприємствах- клієнтах рекрутингової компанії NRG.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- описано роль процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку підприємств;
- проаналізовано етапи процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях;
- розкрито інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях; дати організаційну характеристику рекрутингової компанії NRG;
- проаналізуванотехнології відбору персоналу, що використовуються рекрутинговою компанією NRG;
- проведено аналіз процесу відбору персоналу рекрутингової компанії NRG;
- надано рекомендації щодо використання інноваційних джерел і методів набору персоналу для клієнтів рекрутингової компанії NRG;
- розроблено заходи щодо вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що була сформована методика конкурсного відбору рекрутинговою компанією персоналу клієнта для зайняття вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів, що представляє собою набір процедур, що визначає вибір парадигми конкурсу, послідовні етапи для проведення конкурсного відбору та необхідні заходи для належної підготовки його проведення.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ДОСЛІДЖЕННЯ КАНДИДАТІВ, СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ, РЕКРУТИНГОВА КОМПАНІЯ, ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РЕКРУТИНГУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

SUMMARY

Master's qualification work: 90 pages, 7 figures, 13 tables, 60 sources.

The object of the study is the process of selecting, recruiting and evaluating candidates for a position in the analyzed companies of NRG recruiting company clients.

The subject of the study is the system of innovative technologies of the process of selecting candidates in the strategy of organizational development in the studied companies

The purpose of the qualification work is to study innovative methods of personnel selection at the enterprises-clients of the recruiting company NRG.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the role of the candidate selection process in the strategy of organizational development of enterprises is described;
- the stages of the recruitment process in recruiting companies are analyzed;
- innovative technologies for selecting candidates in organizations are disclosed; the organizational characteristics of the recruiting company NRG are given;
- to analyze the staff selection technologies used by the recruiting company NRG;
- to analyze the process of personnel selection of the recruiting company NRG;
- recommendations on the use of innovative sources and methods of recruitment for clients of the recruiting company NRG are provided;
- developed measures to improve the organization of recruitment and selection of personnel for clients of the recruiting company NRG.

Research methods: logical generalization, systematic approach, situational analysis, generalization of theoretical studies, questionnaires, expert method.

The scientific novelty of the study is that a methodology for competitive selection of client's personnel by a recruiting company to fill a vacant managerial position in the organization of a competition in the form of elections was formed, which is a set of procedures that determines the choice of the competition paradigm, the successive stages for conducting a competitive selection and the necessary measures for proper preparation of its conduct.

The main results of the qualification work are highlighted in articles and abstracts.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES, CANDIDATE RESEARCH,
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES, RECRUITING
COMPANY, PERSONNEL SELECTION, TECHNOLOGICAL TRENDS IN
RECRUITING, EFFICIENCY OF RECRUITING PROCESSES

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ У СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Роль процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку підприємств.....	12
1.2 Етапи процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях	17
1.3 Інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях.....	31
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ У СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ NRG.....	40
2.1 Організаційна характеристика рекрутингової компанії NRG	40
2.2 Технології відбору персоналу, що використовуються рекрутинговою компанією NRG.....	46
2.3 Аналіз процесу відбору персоналу рекрутингової компанії NRG	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ NRG	59
3.1 Рекомендації щодо використання інноваційних джерел і методів набору персоналу для клієнтів рекрутингової компанії NRG.....	59
3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG	67
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Рекрутингові компанії грають важливу роль у сучасному бізнесі, і їх робота має високу актуальність у зв'язку з рядом суттєвих тенденцій та викликів на ринку праці. По-перше, швидкі та технологічно передові зміни в економіці призводять до зростання конкуренції за талановитими фахівцями. Робота рекрутерів стає ключовою у залученні та утриманні висококваліфікованих працівників.

Зміни в структурі робочого часу та працевлаштування також відображаються на активності рекрутингових агенцій. Зростання популярності гнучких форм зайнятості, в тому числі фрілансу та дистанційної роботи, ставить перед компаніями виклик забезпечити якісний і вчасний підбір спеціалістів. Рекрутери ефективно впораються із завданнями виявлення та відбору кандидатів для таких нестандартних форм працевлаштування.

Додатковою актуальністю роботи рекрутингових компаній є зростання ринку фрілансу та незалежних фахівців. Завдяки технологічним інноваціям та доступності онлайн-платформ, багато людей обирають самостійну роботу. У зв'язку з цим рекрутери мають розвивати стратегії привертання і утримання цільової аудиторії, розуміючи її унікальні потреби та вимоги.

Соціальна відповідальність та включеність також стають ключовими факторами в обранні рекрутингових агенцій. Більше компаній визнають важливість формування різноманітних та включальних команд. Рекрутери, спрямовані на залучення кандидатів різних культур, гендерів та соціальних груп, стають критичними для успішного ведення бізнесу.

У світлі цих тенденцій рекрутингові компанії виконують ключову роль у формуванні успішних та диверсифікованих команд, сприяючи ефективному розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку праці.

У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється та розвивається, дослідження інноваційних технологій відбору кандидатів набуває великої

актуальності, особливо в контексті стратегій організаційного розвитку. Рекрутингові компанії, виступаючи посередниками між роботодавцями та кандидатами, активно застосовують нові технології для підвищення ефективності та точності відбору.

Перш за все, дослідження інноваційних технологій у рекрутингових компаніях дозволяє збільшити швидкість та точність відбору кандидатів. Використання штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та аналізу великих даних дозволяє автоматизувати процеси відбору, швидко виділяти потенційних кандидатів та аналізувати великі обсяги інформації про них.

Другий аспект полягає в удосконаленні взаємодії між рекрутинговими агентствами, клієнтами та кандидатами через використання інноваційних комунікаційних технологій. Віртуальні співбесіди, онлайн-інтерв'ю та спеціалізовані платформи дозволяють створити ефективний та зручний механізм обміну інформацією між усіма сторонами процесу.

Третя складова актуальності полягає в забезпеченні рекрутерів доступом до новітніх інструментів для аналізу та прогнозування ринку праці. Використання аналітичних інструментів, основаних на інтелектуальних технологіях, дозволяє ефективно визначати тенденції, прогнозувати потреби підприємств у кадрах та адаптувати стратегії відбору.

На прикладі рекрутингових компаній, вивчення інноваційних технологій відбору кандидатів не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й робить цей процес більш прозорим, ефективним та адаптованим до сучасних вимог ринку праці. У великій мірі це сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку організацій та створенню конкурентних переваг на ринку праці.

Проблематика методів відбору персоналу в організацію перебувала у полі дискурсу та наукової уваги ряду вітчизняних та закордонних вчених: Грузіна І.А., Дериховська В.І., Корольов Д. К., Кочума І. Ю., Кузьменко А. В., Криворучко С., Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С., Цимбалюк С.О. та

ін. Однак під впливом мінливого ринкового середовища та розвитку НТП, інноваційні технології відбору персоналу потребують перегляду.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні інноваційних методів відбору персоналу на підприємствах- клієнтах рекрутингової компанії NRG.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- описати роль процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку підприємств;
- проаналізувати етапи процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях;
- розкрити інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях;
- дати організаційну характеристику рекрутингової компанії NRG;
- проаналізувати технології відбору персоналу, що використовуються рекрутинговою компанією NRG;
- провести аналіз процесу відбору персоналу рекрутингової компанії NRG;
- надати рекомендації щодо використання інноваційних джерел і методів набору персоналу для клієнтів рекрутингової компанії NRG;
- розробити заходи щодо вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG.

Об'єктом дослідження є процес відбору, добору та оцінювання кандидатів на посаду в аналізованих компаніях клієнтів рекрутингової компанії NRG.

Предметом дослідження є система інноваційних технологій процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку в досліджуваних компаніях

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з рекрутингової компанії NRG, результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: логічного узагальнення, системний підхід; ситуаційного аналізу; анкетування; експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено:

– методика конкурсного відбору рекрутинговою компанією персоналу клієнта для зайняття вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів, що представляє собою набір процедур, що визначає вибір парадигми конкурсу, послідовні етапи для проведення конкурсного відбору та необхідні заходи для належної підготовки його проведення.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій по підвищенню ефективності процесу відбору, добору та оцінювання кандидатів на посаду в аналізованих компаніях клієнтів рекрутингової компанії NRG.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023); конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023» » (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 2 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ У СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Роль процесу відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку підприємств

В сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція несподівано зростає, а технологічні та соціокультурні зміни вимагають постійного адаптування, відбір кандидатів стає важливим елементом стратегії організаційного розвитку. Цей процес визначається не тільки потребами в конкретних навичках та кваліфікаціях, але і взаємодіє з глибокими стратегічними цілями підприємства. У цьому тексті розглянемо ключові аспекти ролі відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку, визначаючи важливість правильного вибору персоналу для досягнення успішних стратегічних результатів.

Однією з основних функцій відбору є забезпечення наявності необхідних навичок та компетентностей в організації. Сучасні бізнес-задачі часто вимагають специфічних знань та вмінь, і відбір кандидатів з відповідним досвідом може значно покращити ефективність вирішення завдань. Правильно підібраний персонал стає ключовим ресурсом для впровадження стратегії підприємства, допомагаючи уникнути можливих ризиків та недоліків у розвитку [12].

Важливим аспектом є також адаптація процесу відбору до стратегічних цілей організації. Кожна компанія має свої унікальні місію, візію та цінності. Відповідно, відбір кандидатів повинен бути відзеркаленням цих стратегічних принципів. Наприклад, якщо організація акцентує на інноваціях та творчості, відбір повинен зосереджуватися на пошуку кандидатів з високим рівнем творчості та готовності до експериментів.

Розвиток лідерства – ще один аспект, який може бути вплетений у процес відбору кандидатів у стратегію розвитку. Відбір кандидатів із високим потенціалом для лідерства не тільки забезпечує поповнення рядів ефективних лідерів, але і створює резерв для майбутнього розвитку організації. Розвиток внутрішніх лідерів дозволяє забезпечити сталість та неперервність стратегічного керівництва.

Підвищення ефективності організації є ключовим результатом правильного відбору кандидатів. Відповідності навичок та компетенцій вимогам робочих обов'язків сприяє зниженню кількості помилок, підвищенню продуктивності та створенню здорового робочого середовища. При цьому важливо враховувати не тільки технічні аспекти, але й м'які навички, такі як комунікація, співпраця та лідерство.

Адаптація до зовнішніх змін є ще однією ваговою рольовою функцією відбору кандидатів. Швидка здатність реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі визначає успіх бізнесу. Відбір кандидатів, здатних адаптуватися та приймати інновації, є ключовим фактором в стратегії організаційного розвитку [46].

Відбір кандидатів у стратегії організаційного розвитку визначає не лише поточний персонал, але й формує майбутнє підприємства. Правильно підібраний персонал – це інвестиція у успішне майбутнє. Успішні організації враховують важливість цього процесу та використовують його як стратегічний інструмент для досягнення своїх цілей та забезпечення сталого розвитку в умовах постійних змін.

Побудова позитивного корпоративного клімату визначається не лише стосунками між працівниками, але і тим, наскільки працівники відповідають цінностям та культурі організації. Відбір кандидатів, які поділяють цінності підприємства, створює сприятливу атмосферу для спільної роботи, підтримує розвиток командної динаміки та сприяє взаєморозумінню всередині колективу.

Ще однією ключовою роллю відбору кандидатів є створення пулу талановитих співробітників. Забезпечення організації не лише відповідними спеціалістами, але й людьми, здатними до швидкого інтегрування та прийняття стратегічних ініціатив, є важливим фактором у забезпеченні гнучкості та реакційності на зміни.

Усі ці аспекти відображають важливість відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку. Відбір, спрямований тільки на поточні потреби, може призвести до критичного дефіциту талановитих лідерів та спеціалістів у майбутньому. Інтеграція відбору в стратегічне планування дозволяє підприємству будувати здатність до ефективного реагування на зміни та формувати свою конкурентоспроможність у тривалій перспективі [17].

Важливо підкреслити, що процес відбору кандидатів не є статичним; він повинен постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та стратегії організації. Технологічні новації, соціальні та економічні тенденції можуть впливати на типи навичок та професійні характеристики, які вважаються критичними для успішного виконання робочих обов'язків. Таким чином, стратегічне врахування цих змін у процесі відбору визначає його ефективність та релевантність [56].

Відбір кандидатів визначає успіх стратегії організаційного розвитку, забезпечуючи не лише поточні, але і майбутні потреби. Правильно спроектований та адаптивний процес відбору стає необхідною складовою для створення гнучких, стійких до змін та інноваційних організацій, які здатні зберігати конкурентоспроможність у непередбачуваному бізнес-середовищі.

На додаток до важливості збалансованого відбору кандидатів, важливо розглянути інноваційні підходи до цього процесу. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація, можуть значно полегшити та прискорити відбір кандидатів. Впровадження цих інструментів дозволяє бізнесу швидше реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, а також знижує ймовірність помилок у виборі персоналу.

Забезпечення ефективності процесу відбору персоналу на підприємствах є неможливим без застосування системного підходу в управлінні [3]. Алгоритм дій, необхідний для створення оптимальної системи відбору персоналу наведений на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Алгоритм побудови системи управління відбором персоналу у складі системи управління підприємства [13]

На багатьох підприємствах цей аспект недооцінюється, оскільки керівники помилково вважають, що створення системи відбору персоналу вимагає великих витрат. Відсутність такої системи призводить до хаотичності у процесі відбору та знижує його продуктивність. Потреба у новому персоналі на підприємствах часто виникає без системного планування, відповідно до стратегічних цілей. Пошук нових працівників часто починається тоді, коли стає відчутна кризова необхідність, оскільки існуючий кадровий склад не в змозі впоратися з власними обов'язками. Таким чином, в ситуаціях екстреного характеру пошук та відбір персоналу здійснюються швидко та невідкладно, не залишаючи часу на ретельне планування та послідовні методики відбору персоналу [54].

Також важливо враховувати різноманіття в процесі відбору. Стратегії організаційного розвитку можуть отримати значний користь від різноманітності персоналу. Команда, що складається з різних за культурою, досвідом та точками зору співробітників, може бути більш творчою та інноваційною. Враховуючи це у відборі, організації створюють собі можливість відкриття нових шляхів розвитку та вирішення завдань.

Однією з передумов успішної стратегії відбору є також здатність адаптувати його до змін у зовнішньому оточенні та внутрішніх потребах. Пришвидшений темп технологічних інновацій, зміни в економіці та соціокультурних трендів можуть вимагати постійного перегляду стратегій підприємства та, відповідно, коригування процесів відбору [56].

Загалом, роль відбору кандидатів у стратегії організаційного розвитку необхідно розглядати як невід'ємну частину успішного управління підприємством. Ефективний відбір кадрів сприяє не тільки досягненню поточних цілей, а й підготовці організації до майбутніх викликів. Це процес, який вимагає постійного вдосконалення, адаптації до змін та впровадження новаторських підходів для досягнення максимальних стратегічних вигод. У світлі постійних змін та конкурентного середовища, відбір кандидатів стає не

тільки важливою функцією управління персоналом, але і стратегічним інструментом, що сприяє стійкому та сталому розвитку підприємства.

1.2 Етапи процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях

Відбір персоналу у рекрутингових компаніях є складним та стратегічним процесом, оскільки ці організації відіграють важливу роль у забезпеченні інших компаній високоякісними та підходящими кандидатами для вакансій.

Основні види рекрутингу (зовнішній і внутрішній) наведена на рис. 1.2.

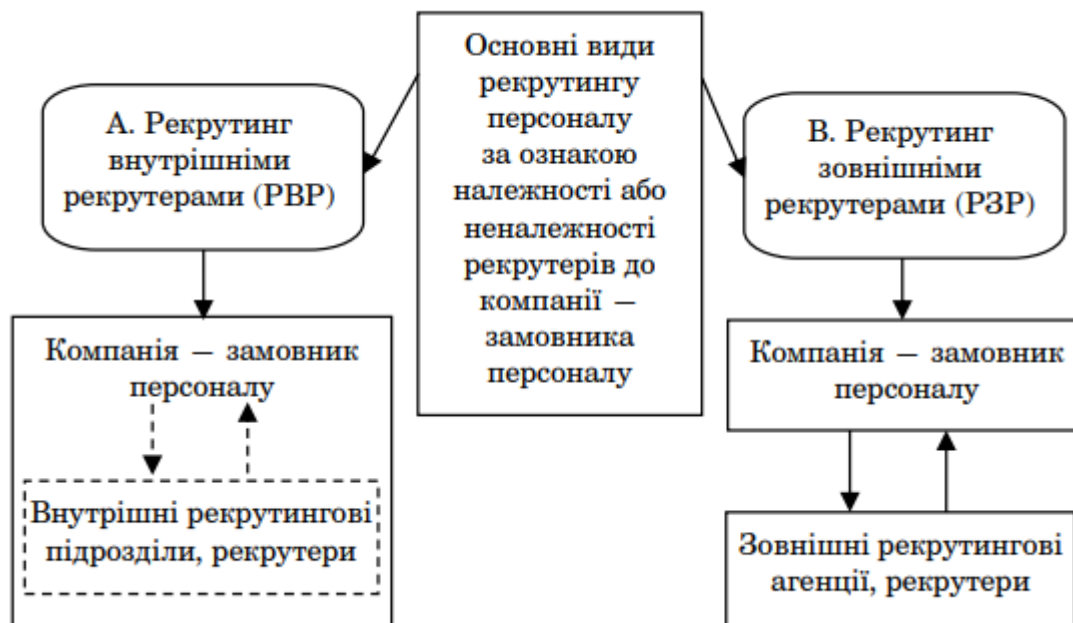


Рисунок 1.2 – Види рекрутингу персоналу за ознакою належності або неналежності рекрутерів до особового складу компанії — замовника персоналу [26]

У порівнянні з внутрішніми відділами кадрового адміністрування, рекрутингові агентства мають свої унікальні особливості та вимоги, які визначають їхній успіх у цій галузі. Ключові аспекти, які роблять відбір персоналу у рекрутингових компаніях особливим наведені далі [23].

1. Глибоке розуміння клієнтів та їхніх потреб.

Рекрутингові компанії мають унікальні завдання вивчати та розуміти потреби своїх клієнтів докладніше, ніж власний внутрішній кадровий відділ. Глибоке розуміння бізнес-моделі, стратегій, корпоративної культури та особливостей вакансій є важливим для успішного відбору кандидатів. Рекрутери повинні бути експертами в галузі своєї спеціалізації та мати відмінне відчуття потреб клієнтів.

2. Ефективний маркетинговий підхід до приваблення кандидатів.

Рекрутингові агентства зазвичай мають активно використовувати маркетингові стратегії для того, щоб привернути та утримати висококваліфікованих кандидатів. Це включає в себе створення привабливого образу бренду рекрутингової компанії як роботодавця, використання соціальних мереж та інших медіа для активного позиціювання та просування.

3. Швидкість реагування на ринкові тенденції.

Ринок праці є динамічним та змінюється відповідно до економічних, соціокультурних та технологічних тенденцій. Рекрутингові компанії повинні бути готові швидко реагувати на ці зміни та адаптувати свої стратегії відбору. Це включає в себе постійне оновлення та розвиток методів відбору та використання сучасних технологій для збільшення ефективності.

4. Глибокі знання ринку праці та індустрії.

Ефективний відбір вимагає глибокого знання ринку праці та конкретних індустрій. Рекрутери повинні бути осведомленими щодо останніх трендів у галузі, мати інсайти в що шукають кандидати та які фактори є важливими для їхнього вибору нового місця роботи.

5. Технологічні інновації у відборі персоналу.

Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та робота з великими обсягами інформації, стає необхідністю для рекрутингових агентств. Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращує аналіз даних та допомагає зробити більш обґрунтовані та точні вибори [6].

6. Проведення комплексного відбору та оцінки кандидатів.

Рекрутингові компанії, часто використовуючи методи та тести оцінки кандидатів, стремляться до комплексного підходу в оцінці кандидатів. Це включає в себе не тільки оцінку технічних навичок, але і аналіз особистісних якостей, комунікативних навичок, адаптації до корпоративної культури та інших аспектів, які впливають на успішну інтеграцію кандидата в організацію.

7. Розвиток та навчання кадрів.

Рекрутингові компанії активно вкладають у розвиток своїх рекрутерів та персоналу. Спеціалісти повинні бути в курсі не тільки останніх тенденцій у рекрутингу, але й мати відмінні навички у веденні співбесід, веденні переговорів та забезпеченні якісної підтримки як клієнтам, так і кандидатам.

8. Етичні стандарти та конфіденційність.

Рекрутингові агентства повинні дотримуватися високих етичних стандартів у своїй роботі. Забезпечення конфіденційності інформації про кандидатів та клієнтів є надзвичайно важливим аспектом, оскільки це стосується не лише довіри, а й юридичних аспектів роботи рекрутингової компанії.

9. Партнерські відносини з клієнтами.

Відбір персоналу у рекрутингових компаніях побудований на взаємовигідних партнерських відносинах з клієнтами. Розуміння потреб клієнта, відкрита комунікація та готовність працювати над індивідуальними вимогами стають ключовими компонентами.

Усі ці етапи є невід'ємною частиною процесу відбору персоналу у рекрутингових компаніях. Вони спільно працюють для забезпечення того, що клієнти отримають найкращих кандидатів, а кандидати отримують можливості, які відповідають їхнім кар'єрним цілям та очікуванням. Цей процес визначається високою відповідальністю та вимагає від рекрутерів не лише знань в галузі рекрутингу, а й вміння розуміти бізнес-потреби клієнта та адаптувати свій підхід для досягнення оптимальних результатів.

Основні технології підбору персоналу рекрутинговими компаніями наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні технології підбору персоналу рекрутинговими компаніями (складено автором)

Технологія підбору персоналу	Коротка характеристика
Масовий рекрутинг	Використовується для пошуку і підбору великої кількості співробітників. У більшості випадків це низькокваліфіковані фахівці
Рекрутинг	пошук і підбір кваліфікованих фахівців
Прямий пошук (executive search)	пошук рідкісних фахівців і/або управлінців середньої ланки
Хедхантинг	переманювання конкретного працюючого фахівця, який має велику значимість для організації
Preliminary (прелімінаринг)	залучення молодих фахівців, студентів, випускників вишів, шляхом виробничих практик і стажувань
Скринінг (ресечінг)	цей метод являє собою швидкий відбір претендентів тільки за обов'язковими вимогами до кандидата. Інші якості, як-от особистісні характеристики, мотивація та інші психологічні особливості не розглядаються. Цим методом проводиться набір персоналу молодшої ланки.

Можна виділити дві основні групи джерел пошуку: зовнішні та внутрішні. Зовнішні - це джерела підбору персоналу серед кандидатів, які не мають трудових відносин з організацією. До зовнішніх джерел належать оголошення про вакансії на спеціалізованих робочих сайтах, у друкованих ЗМІ, розміщення вуличної реклами, співпраця з кадровими агентствами, пошук потенційних співробітників на конференціях, пошук через друзів і знайомих. Внутрішні джерела являють собою заходи з підбору персоналу на вакантне місце з-поміж співробітників організації.

Наведений нижче перелік методів залучення персоналу залежить від розміру організації, від бюджету, що виділені на підбір персоналу, від стратегічних цілей поліпшення HR-бренду організації, від загальних стратегічних цілей у кадровому напрямі, тощо.

Етапи процесу відбору персоналу в рекрутингових компаніях:

1. Аналіз потреб клієнта та розуміння вимог: На цьому етапі рекрутери вивчають потреби та стратегії клієнта. Вони ретельно аналізують вимоги до кандидатів, щоб зрозуміти культуру компанії та специфіку посад.

Перший і невід'ємний етап у процесі рекрутингу — аналіз потреб клієнта та вивчення вимог до кандидата. Цей етап визначає основу всього подальшого

процесу та вимагає від рекрутерів глибокого розуміння динаміки бізнесу клієнта, його стратегічних метоносів та культури підприємства.

Перший крок — встановлення тісного зв'язку з клієнтом. Рекрутери проводять консультації та бесіди для отримання інсайтів щодо поточних потреб компанії та майбутніх планів розвитку. Важливо визначити, яким чином новий співробітник впишеться в загальний контекст бізнес-процесів та як його внесок сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Другий аспект — ретельний аналіз вимог до посади. Рекрутери стежать за докладністю у визначенні технічних та міжособистісних навичок, освіти, досвіду роботи та потрібних кваліфікацій. Важливо враховувати не лише технічні аспекти, а й психологічні характеристики, що відповідають корпоративній культурі.

Для успішного аналізу вимог використовуються методи SWOT, PESTEL, а також конкретні інструменти для детального вивчення ринку праці та конкуренції. Отримані дані визначають профіль ідеального кандидата, який відповідає потребам та цілям клієнта.

Цей етап вимагає великої експертності та взаєморозуміння між рекрутерами та клієнтом, щоб забезпечити ефективний відбір та підбір кандидатів, які відповідають стратегічним завданням та особливостям бізнесу компанії.

Третій аспект аналізу — дослідження корпоративної культури та робочого оточення. Рекрутери вивчають цінності, стиль управління, підходи до роботи в команді та інші аспекти, що характеризують внутрішню атмосферу компанії. Це дозволяє забезпечити, що обраний кандидат не лише відповідає фаховим вимогам, а й гармонійно впишеться в організаційну культуру.

Аналіз потреб клієнта є фундаментальним етапом, оскільки від його результатів залежить вдале завдання рекрутингової компанії: забезпечення злагодженості між корпоративними вимогами та кандидатським потенціалом. Глибоке розуміння цих потреб дозволяє визначити відповідний курс дій на

подальших етапах відбору, забезпечуючи успішний підбір та втілення стратегічних цілей компанії в процесі формування персоналу.

2. Розробка стратегії пошуку: Рекрутери визначають оптимальні канали пошуку та використовують різноманітні ресурси, включаючи бази даних, соціальні мережі та професійні платформи, для залучення відповідних кандидатів.

Другий етап рекрутингу, а саме розробка стратегії пошуку, визначає успішність виведення вакансії на ринок праці та залучення відповідних кандидатів. Цей етап є ключовим у визначенні оптимальних каналів та методів, які допоможуть забезпечити ефективний та якісний відбір.

Першочергове завдання — чітко визначити цільову аудиторію. Рекрутери повинні враховувати специфіку посади, галузі діяльності компанії та потреби клієнта. Використовуючи цю інформацію, розробляються профіль та характеристики кандидата, які є основою для подальшого пошуку.

Далі йде вибір оптимальних каналів рекрутингу. Інтернет-платформи, вакансійні сайти, соціальні мережі, професійні форуми та бази даних — рекрутери використовують широкий спектр інструментів для максимального охоплення цільової аудиторії. Розробка інтернет-стратегії, включаючи використання ключових слів та контент-маркетингу, дозволяє збільшити видимість вакансії.

Для глибшого розуміння ринку праці та конкурентоспроможності пропозиції використовуються аналітичні інструменти. Моніторинг зайнятості, аналіз рівня заробітної плати, вивчення інших пропозицій на ринку — це допомагає рекрутерам адаптувати стратегію під вимоги реального середовища.

Дуже ефективним методом є активне залучення доцільних кандидатів через прямий пошук. Рекрутери встановлюють контакт з потенційними кандидатами, вивчаючи їхні амбіції, інтереси та готовність до змін. Цей індивідуальний підхід дозволяє ефективно залучати спеціалістів, які можуть не бути активно зацікавленими в пошуку роботи.

Успішна розробка стратегії пошуку є важливим компонентом у виведенні вакансії на ринок праці та забезпеченні рекрутингової компанії потоком якісних кандидатів. Комбінування різноманітних інструментів та інноваційних підходів на цьому етапі гарантує успішність подальшого відбору.

3. Первинний відбір та аналіз резюме: Рекрутери переглядають резюме, оцінюють освіту, досвід та навички кандидатів. Вони використовують ключові критерії, визначені клієнтом, для відбору потенційних претендентів.

Третій етап рекрутингу, а саме первинний відбір та аналіз резюме, є критичним у відборі потенційних кандидатів. Цей етап передбачає систематичне переглядання резюме, аналіз відповідності кандидатів вимогам вакансії та визначення тих, хто подальше потрапить в процес відбору.

Першочергово рекрутери проводять поверхневий аналіз резюме для визначення загальної відповідності вимогам та критеріям вакансії. Вони звертають увагу на освітній рівень, досвід роботи, навички та інші ключові показники, визначені клієнтом.

Другий етап — більш глибокий аналіз відібраних кандидатів. Рекрутери уточнюють деталі стосовно досвіду роботи, вивчають досягнення та визначають, які конкретні проекти або завдання кандидат виконував у попередніх місцях роботи. Цей етап дозволяє ретельніше оцінити технічні та професійні здібності кандидата.

Важливим аспектом є перевірка відповідності заявлених навичок та кваліфікацій реальному рівню компетентності кандидата. Рекрутери вивчають деталі кожної заявленої навички та перевіряють їх наявність в резюме, здійснюючи подальший діалог з кандидатом під час співбесіди.

Також важливо враховувати аспекти, які можуть вказувати на потенційну відповідність кандидата корпоративній культурі, такі як додаткові активності, інтереси та особисті якості. Здатність кандидата адаптуватися до командного середовища та співпраці з колегами є важливим показником успішності на робочому місці.

Важливим елементом на даному етапі є також здійснення перших контактів з кандидатами, зокрема, встановлення з ними контакту для подальших співбесід та оцінок. Комунікація з кандидатами дозволяє зрозуміти їхні мотивації, амбіції та готовність до співпраці.

Усецільний та ретельний аналіз резюме на цьому етапі забезпечує відбір кандидатів, які відповідають не лише фаховим вимогам, а й корпоративним цінностям та потребам. Такий підхід дозволяє побудувати ефективний та продуктивний колектив, адаптований до особливостей конкретної організації.

Після вивчення резюме та визначення відповідності кандидатів вимогам вакансії, рекрутери розробляють короткий список потенційних претендентів, які будуть запрошені на першу співбесіду. Цей етап відділення важливий для ефективного використання часу та ресурсів, адже він дозволяє зосередити увагу на кандидатах з найбільшим потенціалом.

Під час аналізу резюме також враховуються фактори, які можуть вказувати на додатковий внесок кандидата у команду та розвиток компанії. Наприклад, додаткові освітні курси, сертифікати, участь у проектах чи інші досягнення можуть стати додатковими плюсами при відборі.

Під час аналізу резюме рекрутери також звертають увагу на періоди безробіття та зміни місць роботи. Це дозволяє зрозуміти мотивацію кандидата та його готовність до викликів нового проекту чи вакансії.

Ключовою метою цього етапу є відібрати кандидатів, які вже на першому етапі відповідають встановленим критеріям та можуть бути потенційно успішними в компанії. Висока якість аналізу резюме забезпечує ефективний перехід до наступних етапів відбору та допомагає зменшити кількість кандидатів, що не відповідають вимогам, що зекономлює час і ресурси компанії.

4. Перша співбесіда: Відібрані кандидати проходять першу співбесіду, під час якої рекрутери вивчають їхні комунікативні навички, мотивацію та відповідність корпоративній культурі.

Четвертий етап рекрутингового процесу, який включає першу співбесіду, є важливим кроком у вивченні кандидатів та визначенні їхнього потенціалу для відповідності вимогам вакансії та корпоративній культурі. Під час цього етапу рекрутери отримують можливість детальніше познайомитися з кандидатами, вивчити їхні мотивації, навички та особистісні якості.

Перша співбесіда зазвичай проводиться в форматі онлайн-або офлайн-інтерв'ю. Перед початком бесіди рекрутери можуть коротко представити компанію, розповісти про основні принципи роботи та здійснити короткий огляд вакансії. Це допомагає кандидатам отримати докладнішу інформацію та додатково проаналізувати свою зацікавленість у вакансії.

Однією з ключових мет першої співбесіди є вивчення мотиваційних факторів кандидата. Рекрутери задають запитання про те, чому кандидат обрав саме цю компанію, які його професійні амбіції та які завдання йому цікаві. Це дозволяє зрозуміти, наскільки узгоджений є кандидат зі стратегічними цілями компанії та наскільки йому важлива вакансія.

Рекрутери також аналізують соціальні та комунікаційні навички кандидата. Важливо визначити, наскільки вільно кандидат виражає свої думки, чи може ефективно спілкуватися та встраюється в команду. Співбесіда дозволяє визначити здатність кандидата працювати в колективі та взаємодіяти з колегами.

Крім того, під час першої співбесіди враховується ступінь відповідності кандидата корпоративній культурі компанії. Рекрутери покликані з'ясувати, наскільки адаптований кандидат до особливостей робочого середовища, чи дотримується його особиста філософія та цінності принципів компанії.

Перший етап співбесіди також включає обговорення резюме та деталізацію досвіду роботи кандидата. Рекрутери стежать за вмінням кандидата ретельно і аргументовано висвітлити свої професійні досягнення та завдання на попередніх робочих місцях.

Важливим етапом першої співбесіди є також можливість кандидата ставити питання. Це свідчить про його інтерес та готовність долучитися до

команди. Рекрутери готові надати докладну інформацію та відповісти на всі питання, що допомагає збільшити прозорість та взаєморозуміння обох сторін.

У цілому, перша співбесіда створює можливість для рекрутерів детальніше вивчити кандидатів, здійснити оцінку їхнього потенціалу та визначити, наскільки вони відповідають вимогам вакансії та цінностям компанії.

Під час першої співбесіди рекрутери також акцентують увагу на здатності кандидата вирішувати завдання та робити рішення в умовах несподіваних ситуацій. Це дозволяє оцінити його стресостійкість та адаптивність до різноманітних сценаріїв.

Одним із важливих аспектів першої співбесіди є визначення професійних та особистих цілей кандидата. Рекрутери старанно вивчають, наскільки вакансія вписується у кар'єрні амбіції та плани кандидата, а також як компанія може сприяти їхньому розвитку.

Важливим етапом є також визначення кандидатської етики та відповідальності. Рекрутери стежать за тим, наскільки кандидат здатний ефективно співпрацювати, чи розуміє він важливість термінів та чи викладає зусилля для досягнення поставлених цілей.

Після закінчення першої співбесіди рекрутери проводять оцінку кандидатів та роблять висновки щодо їхньої відповідності вимогам. На цьому етапі може бути складений рейтинг кандидатів, що допомагає визначити, хто з них підходить найкраще.

Узагальнюючи, перша співбесіда виступає ключовим моментом у відборі, оскільки на цьому етапі рекрутери отримують можливість оцінити кандидатів на ряд важливих аспектів, визначити їхню відповідність корпоративній культурі та глибше вивчити мотивації та амбіції. Вдало проведена перша співбесіда покладає фундамент для подальшого вибору та розвитку успішного партнерства між кандидатом та компанією.

5. Тестування та асесмент: Деякі рекрутингові компанії використовують спеціальні тести та оцінювання, які допомагають визначити технічні навички та особистісні характеристики кандидатів.

П'ятий етап рекрутингу, тестування та асесмент, є стратегічним кроком для оцінки технічних та особистісних навичок кандидатів. Цей етап забезпечує об'єктивну та систематичну оцінку, спрямовану на визначення, наскільки кандидат відповідає вимогам вакансії та наскільки його особистісні якості відповідають корпоративній культурі.

Перед тестуванням рекрутери визначають, які тести та завдання будуть найбільш релевантними для оцінки конкретних навичок та властивостей, що потрібні для вакансії. Це може включати технічні завдання, тести особистості, рольові ігри або асесмент-центри, спрямовані на вирішення конкретних викликів.

Технічні тести дозволяють перевірити знання та вміння кандидатів у конкретній сфері. Наприклад, для інженера це може бути завдання з програмування, а для маркетолога — аналіз ринкових трендів. Такі тести надають об'єктивні дані щодо професійної компетентності [13].

Тести особистості дозволяють з'ясувати особистісні якості та стиль роботи кандидата. Вони вимірюють такі аспекти, як комунікативність, лідерство, стресостійкість та етика праці. Це надає можливість краще розуміти, наскільки кандидат підходить для робочого колективу та чи відповідає його стиль роботи корпоративним цінностям.

Рольові ігри або асесмент-центри створюють ситуації, близькі до реальних робочих завдань, що дозволяє оцінити кандидата в умовах, аналогічних робочому середовищу. Це включає виконання командних завдань, рішення конфліктних ситуацій та інші сценарії, що можуть виникнути в процесі професійної діяльності.

Під час тестування та асесменту рекрутери зосереджуються на об'єктивних показниках та аналізують результати з урахуванням специфіки

вакансії та корпоративних потреб. Це дозволяє надати детальну звітність клієнту щодо потенційного кандидата та його відповідності до вимог.

Такий етап рекрутингу є важливою ланкою у відборі кандидатів, оскільки він забезпечує не лише оцінку технічних навичок, а й враховує особистісні якості та адаптабельність кандидата. Тестування та асесмент є потужним інструментом для вибору кандидатів, які відповідають не лише професійним вимогам, але й корпоративним стандартам та цінностям.

6. Фінальні співбесіди та відбір: На цьому етапі кандидати, які успішно пройшли попередні етапи, зустрічаються з представниками клієнта для фінальної оцінки та взаємного знайомства [26].

Фінальні співбесіди та відбір — це ключовий етап, на якому вирішується остаточне включення кандидата до компанії. На цьому етапі рекрутери проводять глибокі та структуровані інтерв'ю, щоб забезпечити взаємодію з кандидатом та з'ясувати всі необхідні аспекти, що стосуються його придатності для вакансії та згідності з корпоративною культурою.

Однією з основних мет фінальних співбесід є поглиблення знань профілю та досвіду кандидата. Рекрутери розглядають конкретні проекти та завдання, які кандидат реалізував на попередніх робочих місцях, розкриваючи деталі та визначаючи рівень його компетентності.

Також, на цьому етапі, може бути важливим обговорення комунікаційних навичок та здатності ефективно спілкуватися. Співбесіда дозволяє визначити, наскільки кандидат може взаємодіяти з колегами, керівництвом та іншими членами команди.

Фінальні співбесіди можуть також включати етапи, що стосуються лідерських якостей кандидата. Рекрутери можуть аналізувати досвід управління, рішення у складних ситуаціях та інші аспекти, що можуть свідчити про лідерський потенціал.

Крім того, фінальні співбесіди можуть включати обговорення стратегічного мислення та здатності кандидата розуміти широкий контекст

бізнесу. Рекрутери можуть дізнатися про власні цілі та бачення кандидата щодо розвитку не лише особистого кар'єрного шляху, а й компанії в цілому.

Для ефективності фінальних співбесід рекрутери можуть залучати керівників відділів та ключових представників компанії, які візуалізують більш глибокий погляд на те, як кандидат може вплинути на успіх компанії та її команди.

Після завершення співбесід та остаточних обговорень, команда рекрутерів здійснює вибір та приймає рішення щодо того, чи підходить кандидат для включення до компанії. Цей етап передбачає комплексну оцінку всіх аспектів кандидата та його потенціалу для відповідності корпоративним стандартам та завданням вакансії.

Фінальні співбесіди та відбір є заключним акордом в рекрутинговому процесі, визначаючи тим самим напрямок подальшого розвитку як самого кандидата, так і компанії. У випадку успішного завершення цього етапу, кандидат призначається на вакансію, а його інтеграція в команду та корпоративну культуру стає наступним етапом його кар'єрного шляху в новій компанії.

7. Пропозиція та підписання контракту: Після вибору кандидата рекрутери надають йому офіційну пропозицію, домовляються про умови роботи та допомагають у підписанні контракту.

Сьомий етап рекрутингового процесу — пропозиція та підписання контракту — визначає завершальний етап переходу кандидата до нової робочої обстановки. На цьому етапі рекрутери забезпечують плавний перехід від стадії вибору до роботи в компанії, надаючи всю необхідну інформацію та вирішуючи правові та адміністративні питання.

Ключовою метою етапу є зробити пропозицію, яка буде вигідною та привабливою для кандидата. Рекрутери можуть обговорити умови заробітної плати, соціальні пакети, можливості для кар'єрного росту та інші фактори, що можуть вплинути на рішення кандидата прийняти пропозицію. Під час цього

етапу рекрутери можуть також працювати з можливими переговорами щодо умов контракту, забезпечуючи взаємне задоволення обох сторін.

Зазвичай, пропозиція включає в себе деталі щодо умов праці, зокрема графік роботи, обов'язки, зарплатні виплати та інші важливі аспекти. Крім того, рекрутери можуть представити інформацію про вступні та інтеграційні процеси, які допоможуть кандидатові максимально ефективно відчувати себе в новому колективі.

Важливим етапом є розгляд та узгодження всіх юридичних аспектів та умов контракту. Рекрутери співпрацюють з юридичним відділом компанії та з кандидатом, забезпечуючи взаємопорозуміння щодо всіх юридичних відповідальностей та прав.

Процес підписання контракту включає в себе надання всієї необхідної документації, вирішення будь-яких потенційних питань, які можуть виникнути, та забезпечення зрозуміння умов та обов'язків обох сторін. Рекрутери можуть забезпечити підтримку кандидату в усіх питаннях, пов'язаних із процесом підписання контракту, і відповідати на всі його запитання.

Додатково, рекрутери можуть надавати інформацію щодо корпоративної культури, стандартів та очікувань в компанії. Це допомагає кандидатові легше адаптуватися та відчувати себе комфортно в новому робочому оточенні.

Завершальним етапом є підписання контракту та формалізація прийому на роботу. Рекрутери можуть організувати церемонію підписання, під час якої сторони можуть обговорити будь-які додаткові питання та уточнити деталі. Коли контракт підписаний, кандидат офіційно приймається на роботу, а рекрутери продовжують співпрацювати для забезпечення плавного початку роботи та інтеграції в колектив [8].

Сьомий етап рекрутингу визначає завершення циклу та перехід від вибору кандидата до його успішної роботи в новому місці. Кропітка робота рекрутерів на цьому етапі спрямована на створення позитивного першого

враження та забезпечення високого рівня комфорту для нового співробітника в корпоративному оточенні.

Ці етапи дозволяють рекрутинговим компаніям впевнено та ефективно підбирати кваліфікований персонал для своїх клієнтів, забезпечуючи відповідність вимогам та культурі підприємства.

1.3 Інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях

Протягом десятиліть було помічено, що в умовах розвитку інформаційних технологій та управління людськими ресурсами ці дві сфери тісно переплітаються, породжуючи нові терміни, такі як інформаційні системи управління людськими ресурсами, цифрове управління людськими ресурсами, автоматизовані процеси управління людськими ресурсами, планування ресурсів підприємства з інтеграцією Інтернету речей (IoT), інтелектуальний аналіз даних і нещодавнє включення штучного інтелекту. Це вливання нових технологій можна порівняти з додаванням свіжих інгредієнтів до старого рецепту.

Знову ж таки, динамізм інформаційних технологій проявляється в їх постійних інноваціях у бізнес-секторі. Новітні технологічні рішення, розроблені для вирішення складних завдань різних організаційних функцій, привертають увагу менеджерів різних відділів, сфер і областей, включаючи відділ кадрів. Ця постійна еволюція підкреслює значний вплив технологій на зміну традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

Сьогодні існують численні спроби розробити програмне забезпечення, спрямоване на автоматизацію процесів рекрутингу. Однак більшість цих розробок обмежені у своїй застосовності до інноваційних підприємств. Вони або орієнтовані на аналіз текстів з обмеженим колом тем, або спираються виключно на формальні показники освіти чи професійної кваліфікації претендентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій охоплює ключові роботи, які заглиблюються в європейську політику управління людськими ресурсами, практики управління знаннями та виклики в процесі набору та відбору персоналу.

Брюстер К. та Хегевіш А. [51] провели всебічний огляд практик управління людськими ресурсами в Європі. Використовуючи опитування Price Waterhouse Cranfield, Брюстер та Хегевіш досліджують відповідність та розбіжності між кадровою політикою та реальними практиками. Дослідження проливає світло на динаміку управління людськими ресурсами в різних європейських контекстах, пропонуючи цінну інформацію про виклики та успіхи кадрової політики в регіоні. Огляд Інकिनена Н. [53] зосереджується на емпіричних дослідженнях практик управління знаннями та їхнього впливу на продуктивність компанії. Аналізуючи низку досліджень, автор синтезує результати, щоб забезпечити цілісне розуміння взаємозв'язку між управлінням знаннями та організаційним успіхом. Робота містить цінну інформацію для організацій, які прагнуть ефективно використовувати знання для підвищення продуктивності. Емпіричне дослідження Розаріо С. та Венкатрамана С. [59] заглиблюється в проблеми, з якими стикаються в процесі набору та відбору персоналу. Використовуючи емпіричні методи, автори визначають та аналізують перешкоди, з якими стикаються організації під час відбору кандидатів. Дослідження має важливе практичне значення для вдосконалення процесів рекрутингу, вирішення виявлених проблем та оптимізації стратегій залучення талантів. Таким чином, ці роботи роблять значний внесок у розуміння європейської практики управління персоналом, впливу управління знаннями на продуктивність компанії та емпіричних викликів, пов'язаних з процесами підбору та відбору персоналу. Колективні висновки цих публікацій відкривають широку перспективу для дослідників, практиків та організацій, які прагнуть вдосконалити свої практики управління людськими ресурсами та знаннями.

Інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях - це новітні інструменти, які допомагають ефективно підбирати кандидатів на вакантні посади, знижуючи витрати на рекрутинг і підвищуючи якість персоналу. Однак такі технології вимагають значних інвестицій і застосовуються найчастіше у великих організаціях.

Однією з інноваційних технологій, що використовуються в організаціях для відбору кандидатів, є системи поведінкового аналізу. Ці системи використовуються для аналізу поведінки кандидатів у режимі реального часу під час спілкування з рекрутерами або під час онлайн-співбесіди. Системи поведінкового аналізу використовуються для визначення рівня емоційного інтелекту кандидатів, рівня їхньої впевненості та інших аспектів їхньої поведінки. Це дозволяє рекрутерам більше зрозуміти про кандидатів та їхню придатність для конкретної посади.

Ще одна інноваційна технологія, яка зараз дуже популярна в рекрутингу - це використання штучного інтелекту. Штучний інтелект використовується для автоматизації багатьох процесів відбору кандидатів. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту можна автоматизувати процес перегляду резюме, визначення ключових слів, які вказують на певний рівень досвіду або навичок кандидата, а також відбір кандидатів на основі аналізу їхнього профілю в соціальних мережах та інших джерелах. Популярними також стали онлайн-тести для визначення рівня знань і навичок кандидатів. Ці тести можуть бути розроблені спеціально для конкретної посади або використовувати вже відомі тести, що є на ринку.

Однією з інноваційних технологій є автоматизований відбір резюме. Для цього використовуються програми-аналізатори, які зчитують інформацію з резюме і відсіюють кандидатів, які не відповідають вимогам до посади. Такий підхід скорочує час, витрачений на розгляд резюме, і підвищує точність відбору кандидатів.

Також все частіше використовуються інтерактивні інструменти відбору, які дозволяють кандидатам виконувати завдання онлайн. Це можуть бути

відео-інтерв'ю або тести з використанням інтерактивних елементів. Такі інструменти дозволяють підвищити ефективність відбору кандидатів і знизити витрати на організацію процесу співбесіди.

Інноваційні технології відбору кандидатів також включають використання штучного інтелекту та машинного навчання. Це дозволяє аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, що дає змогу здійснювати більш об'єктивний відбір і прогнозувати здатність кандидатів досягти успіху в організації. Наприклад, ви можете використовувати інструменти аналітики для аналізу соціальних мереж кандидатів, щоб отримати більш повне уявлення про їхні навички та інтереси. Ви також можете використовувати аналіз мовлення, щоб оцінити якість комунікації кандидата та його вміння спілкуватися з іншими співробітниками.

Інноваційні технології рекрутингу також допомагають підвищити якість кандидатів, відібраних на посаду. Наприклад, деякі організації використовують для відбору кандидатів сервіси відео-інтерв'ю. Такі співбесіди дозволяють більш детально оцінити кандидатів та їхні навички.

Інноваційні технології також можуть допомогти покращити процес взаємодії з кандидатами. Одним із прикладів є використання чат-ботів для спілкування з кандидатами. Чат-боти дозволяють надавати підтримку та відповіді на запитання кандидатів у режимі 24/7. Це економить час рекрутерів і підвищує залученість кандидатів.

Процес електронного рекрутингу охоплює різні етапи, включаючи залучення, відбір та співбесіди з кандидатами, а також збір додаткової інформації, фіналізацію контрактів та адаптацію нових співробітників. Декілька сучасних факторів сприяють зростанню поширеності електронного рекрутингу, зокрема, мобілізація, соціалізація, глобалізація, автоматизація рекрутингу, візуалізація, стандартизація навичок і поява агрегаторів вакансій. Для сприяння цим аспектам необхідні додаткові електронні ресурси, такі як соціальні мережі, мобільні рекрутингові платформи та автоматизовані системи управління персоналом. Наразі існує близько десяти сучасних методів

та інструментів рекрутингу, покликаних допомогти рекрутерам в управлінні персоналом.

Таблиця 1.2 - Програмні продукти, що використовуються в системі рекрутингу (складено автором)

Програмний продукт	Коротка характеристика
Github	Це платформа для окремих осіб або команд, що працюють над проектами, яка дає роботодавцям повне уявлення про тих, хто може зробити цінний внесок у їхній бізнес.
Meetup	Ця система сприяє налагодженню зв'язків між роботодавцями та професіоналами галузі. Навіть якщо у когось немає часу на відвідування заходу, інноваційний підхід до підбору персоналу передбачає виявлення осіб, зацікавлених у конкретному заході, і зв'язок з ними, якщо вони виявляться перспективними кандидатами.
1 - Page	Платформа ефективно визначає найбільш релевантних кандидатів, надаючи актуальну інформацію та контактні дані.
Jobs2Careers	Використовуючи модель оплати за кандидата для розміщення вакансій, це програмне забезпечення спрощує процес.
Zao	Ця система призначена для безперешкодного управління винагородами та заохоченнями за рефералів, включаючи стратегії соціального рекрутингу.
SparkHire	Спеціалізуючись на відео-інтерв'ю, вона спрощує процес співбесіди для віддалених або зайнятих кандидатів, дозволяючи створювати шаблони запитань.
HireVue	Особлива увага приділяється якості відео та аудіо. Інтерв'ю оцінюються за допомогою предиктивної аналітики та мають цінні функції звітності.

Проаналізувавши визначення, наведені в табл. 1.2, стає очевидним, що сучасна практика управління персоналом охоплює широкий спектр інструментів рекрутингу, серед яких програмні засоби рекрутингових технологій посідають чільне місце. Поява цифрових інновацій призвела до значних наслідків і трансформацій у різних сферах, і рекрутинг не став винятком.

Передові рекрутингові компанії постійно шукають найефективніші онлайн-інструменти та програмне забезпечення для оптимізації своїх процесів. Ці інструменти систематично допомагають у всіх аспектах процесу

найму, а додаткові ресурси мають потенціал революціонізувати підхід до рекрутингу в соціальних мережах та адаптації нових співробітників.

Також автори пропонують модель цифрової системи рекрутингу (інтеграція інновацій в HR-процес). У сучасному бізнес-середовищі компанії все частіше використовують системи цифрового рекрутингу для підвищення ефективності та точності відбору кандидатів. Нижче наведено ключові елементи такої системи.

1. Автоматизований попередній відбір за допомогою штучного інтелекту (ШІ): Система використовує ШІ для аналізу та класифікації резюме кандидатів. Алгоритми машинного навчання визначають ключові навички, освіти та досвід роботи, допомагаючи рекрутерам швидше та ефективніше проводити попередній відбір кандидатів.

2. Аналітика даних для прогнозування успіху: система використовує аналітику даних для створення прогностичних моделей успіху кандидатів. На основі історичних даних та результатів співбесід система розробляє моделі, які допомагають спрогнозувати ймовірність успіху кандидата на конкретній посаді.

3. Віртуальні співбесіди та оцінка комунікативних навичок: система включає в себе віртуальні співбесіди та тести, які дозволяють кандидатам продемонструвати свої комунікативні навички та аналітичні здібності. Це можна зробити через спеціалізовані платформи або за допомогою віртуальних технологій.

4. Мобільний додаток для зручної взаємодії з кандидатами: система передбачає мобільний додаток, який дозволяє кандидатам швидко переглядати вакансії, надсилати свої резюме та отримувати сповіщення про статус своїх заявок. Це робить процес взаємодії з кандидатами більш зручним та мобільним.

5. Використання доповненої віртуальної реальності (VR) для тестування навичок: система може впроваджувати VR для створення симуляцій реальних

робочих сценаріїв, де кандидатам пропонуються завдання, які дозволяють рекрутерам оцінити їхні навички та реакцію в реальних умовах.

6. Ефективні механізми захисту даних та етики: система цифрового відбору поважає конфіденційність кандидатів і використовує ефективні механізми захисту даних. При використанні ШІ та аналітики даних система дотримується етичних стандартів і визначених правил використання інформації.

Ця цифрова система рекрутингу інтегрує інноваційні технології для забезпечення більш точного та швидкого відбору кандидатів, гарантуючи, що компанія зможе залучати та утримувати високопрофесійних працівників.

Таким чином, інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях можуть значно полегшити процес найму кваліфікованих працівників і забезпечити більш якісний відбір. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів і скоротити час і ресурси, що витрачаються на пошук і відбір кандидатів.

Важливо відзначити, що використання інноваційних технологій підбору кандидатів не повинно замінювати роботу рекрутерів і людей, які займаються відбором кандидатів. Технології слід використовувати як інструмент для покращення процесу відбору, а не як заміну людського досвіду. Крім того, важливо забезпечити конфіденційність і безпеку даних про кандидатів, зібраних у процесі відбору.

Компанії повинні дотримуватися всіх правил і норм, щоб запобігти можливим проблемам з даними кандидатів. Нарешті, важливо пам'ятати, що хоча інноваційні технології відбору кандидатів можуть полегшити процес відбору, вони не гарантують успіху в роботі. Важливо пам'ятати, що успіх організації залежить від команди співробітників, їхнього колективного досвіду і знань.

Отже, інноваційні технології відбору кандидатів в організаціях можуть бути чудовим допоміжним інструментом для забезпечення більш якісного відбору та найму кваліфікованих працівників.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження були визначені ключові елементи та взаємозв'язки, які визначають ефективність відбору персоналу у відповідності з стратегічними цілями організації. Перш за все, виявлено, що відбір кандидатів в рамках стратегій організаційного розвитку є невід'ємною складовою успішного управління персоналом. Правильно підібраний персонал стає не лише відповіддю на поточні потреби підприємства, але і стратегічним інструментом для досягнення його майбутніх цілей.

Зазначена важливість вироблення чіткої стратегії відбору, яка пов'язується із стратегічним плануванням організації. Інтеграція відбору в стратегічний контекст дозволяє підприємствам будувати здатність до ефективного реагування на зміни та забезпечує їхню конкурентоспроможність у тривалій перспективі.

Подальше дослідження стосувалося питання побудови корпоративного клімату через відбір кандидатів, які відповідають цінностям та культурі організації. Справедливо вважається, що такий відбір сприяє формуванню позитивного комунікативного середовища та сприяє підтримці командної динаміки в колективі.

Досліджено іншу важливу аспект відбору, а саме створення пулу талановитих співробітників, здатних швидко інтегруватися та взаємодіяти для досягнення стратегічних ініціатив організації. Такий підхід допомагає забезпечити гнучкість та реакційність на зміни в бізнес-середовищі.

Важливо відзначити, що процес відбору кандидатів – це динамічний процес, який повинен постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та стратегії організації. Зокрема, впровадження інноваційних підходів та використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, можуть значно підвищити ефективність відбору та відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Розглянуті аспекти виокремлюють важливість вивчення та розуміння теоретичних основ відбору кандидатів у стратегіях організаційного розвитку. Тільки завдяки глибокому розумінню теоретичних концепцій та їхнього впровадження в практику рекрутингу можливо досягти ефективності та успіху в організаційному розвитку.

Загалом, розділ 1 надає системний погляд на теоретико-методичні аспекти відбору кандидатів у стратегіях організаційного розвитку підприємств. Його висновки є базовими для подальших розділів, які детально вивчають практичні виміри відбору та його вплив на стратегічний розвиток організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ У СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ NRG

2.1 Організаційна характеристика рекрутингової компанії NRG

Рекрутингова компанія NRG виникла 13 серпня 2007 року і спеціалізується на пошуку, оцінці та підборі персоналу серед фахівців і менеджерів середньої та вищої ланки в Україні та за кордоном. Організація активно діє, має амбітні цілі та спрямована на досягнення якісних і ефективних результатів, розташована у м. Київ[42].

Головною метою є розвиток та удосконалення бізнесів, забезпечення клієнтів і кандидатів високоякісним обслуговуванням, увагою та швидким досягненням їхніх цілей. Компанія працює з надією на тривалу співпрацю, де інтереси клієнтів завжди ставляться на перше місце, надаючи їм партнерський підхід, консультації та якісне виконання послуг.

NRG вкладає значні зусилля та професіоналізм в те, щоб бути першим вибором для клієнтів. Компанія визначається чесністю відносин та прозорістю, намагаючись забезпечити клієнтів найкращими послугами та довести свою ексклюзивність через якісне обслуговування.

Колектив NRG – це основна дбайливість та обличчя компанії. Команда об'єднує професіоналів, що володіють командним духом та готові протистояти постійному зростанню завдань. Робота для них – це результати, задоволення від улюбленої справи та позитивні емоції від досягнення мети та виконання вимог клієнтів.

Усі консультанти NRG є досвідченими фахівцями, які працюють у сфері понад два роки. Вони спеціалізуються на різних сегментах ринку, що дозволяє

їм глибоко вивчати особливості бізнесу та налагоджувати міцні ділові взаємини в професійному співтоваристві [42].

Компанія співпрацює з великою кількістю брендів, основні з яких зображені на рисунку 2.1.





















 <p>Фармацевтика.</p>	 <p>Виробництво FMCG.</p>	 <p>Промисловість.</p>	 <p>B2B, B2C.</p>
 <p>Виробництво FMCG.</p>	 <p>Retail.</p>	 <p>IT.</p>	 <p>Retail.</p>
 <p>Фінанси.</p>	 <p>FMCG.</p>	 <p>Промисловість.</p>	 <p>Виробництво FMCG.</p>
 <p>Виробництво FMCG.</p>	 <p>Фармацевтика.</p>	 <p>Фармацевтика.</p>	 <p>Промисловість.</p>
 <p>Маркетинг.</p>	 <p>B2B, B2C.</p>	 <p>FMCG.</p>	 <p>FMCG.</p>

Рисунок 2.1 – Клієнти рекрутингової компанії NRG [42]

Спеціалізації клієнтів рекрутингової компанії: B2B, B2C, FMCG, retail, будівництво, виробництво FMCG, енергетика, інжиніринг, IT, логістика, маркетинг, освіта, промисловість, сільське господарство, фармацевтика, фінанси, юриспруденція.

Принципи роботи: доступні ціни, розумні строки опрацювання та виконання заявок, гарантії на послуги, що надаються, індивідуальний підхід до клієнтів і претендентів.

Перший і основний вид послуги, що надається, - це підбір персоналу, до якого входять:

- ексклюзивний підбір персоналу;
- рекрутмент;
- масовий підбір;
- ресечинг.

Також компанія реалізує послуги з HR-консалтингу:

- експрес-діагностика;
- робота з плинністю персоналу;
- оцінка персоналу;
- робота із залученістю персоналу;
- проекти з мотивації персоналу;
- програми з підтримки скорочуваного персоналу (аутплейсмент);
- робота з молодими фахівцями;
- аудит і постановка роботи відділів;
- аудит і постановка процесу масового підбору.

Доповнюють список послуг, що надаються Аутсорсинг HR-функцій:

- аутсорсинг підбору персоналу (RPO);
- аутсорсинг ресечингу персоналу;
- аутсорсинг всієї HR-функції;
- аутсорсинг облікових функцій.

Крім представлених вище послуг, компанія реалізує проєкт «HR-TV»(дайджест) [42], інформаційно-освітній ресурс для бізнес-спільноти, і спільними силами заснували найбільшу бізнес-премію у сфері HR і внутрішніх комунікацій -WOW!HR.

За оцінкою з моделлю ЖЦО І. Адізеса, компанія перебуває в перехідному стані від «юності» до «розквіту», оскільки основні проєкти вже в процесі реалізації. Ім'я компанії вже стає впізнаваним в HR сфері.

Під час аналізу організаційної структури було виявлено, що базовий тип ОСУ - функціональний (виділення в організації так званих функціональних галузей, кожна з яких має своє чітко визначене завдання). Основні види організаційних повноважень менеджменту: лінійні, функціональні.

Рівень централізації управління більш виражений, оскільки процес ухвалення рішень реалізується на вищих рівнях організації (на рівні генерального директора); знання, інформація та ідеї концентруються на вищих рівнях, і рішення спускаються вниз організацією; відносно широкий обсяг контролюючих повноважень менеджерів вищої ланки.

У підпорядкуванні в генерального директора два відділи: відділ підбору (+ розвитку) і PR відділ. Відділ підбору надає клієнтам основну послугу компанії з підбору персоналу, задовольняючи їхню потребу в персоналі та виконуючи місію компанії.

Що стосується PR відділу, її функції: довести до аудиторії інформацію про фірму та її діяльність. Залучити інвесторів.

Основні обов'язки керівників підрозділів: Аналіз стану організаційно-методичної діяльності в структурних підрозділах підприємства, ефективності впроваджуваних технологій роботи з персоналом (оцінки, мотивації, добору тощо).

Єдиним недоліком наявної організаційної структури є відсутність менеджерів середньої ланки (начальника відділу). Пов'язано це з тим, що генеральний директор відповідає за всі проєкти одночасно, багато питань не можуть вирішитися без її участі, через це стоїть робота іншого відділу.

Необхідна людина, яка зможе підтримувати зв'язок між персоналом і генеральним директором, а також яка буде вирішувати більш дрібні питання організаційного характеру.

ТОП-менеджер і керівник у досліджуваній організації є однією особою, і під час аналізу відповідності було виявлено такі характеристики: Гнучко поводить себе в проблемних ситуаціях. Використовує різноманітні стилі взаємодії. Змінює підхід до проблеми залежно від умов, що склалися, для більш продуктивної діяльності.

Правильно визначає витрати на виконання плану. Мета розбита на етапи досягнення. Правильно розставлені пріоритети на всіх етапах виконання плану. Завжди домагається життєздатності та реалістичності плану.

Володіє великими професійними знаннями, практичним досвідом вирішення питань, знанням методів, процедур і нормативної документації, що дає змогу успішно справлятися з дорученими завданнями. Постійно підвищує свій професійний рівень

При самостійному виконанні роботи постійно інформує співробітників про ключові етапи її виконання. За необхідності своєчасно й ефективно коригує завдання та його виконання разом із підлеглими.

Завжди ефективно вибудовує відносини на будь-якому рівні спілкування. Конструктивно розв'язує проблемні ситуації та конфлікти, що виникають, використовуючи елементи творчості та гумору, що сприяє ефективному вирішенню поставлених завдань. Завжди охоче надає допомогу колегам, при цьому вони відповідають йому тим самим.

Діє згідно з прийнятими нормативами, інструкціями, виконує необхідні регламенти, процедури.

Віднедавна організація провела реорганізацію, метою якої було збільшення спектра послуг, що надаються. Раніше це був лише підбір персоналу, а нині це й аутсорсинг усіх HR функцій, і консалтинг у цій сфері, і робота з молодими фахівцями тощо.

Стратегічною метою фірми є становлення повноцінною консалтинговою компанією у сфері HR послуг і доведення цієї інформації до цільової аудиторії протягом року. Крім цього, компанія запустила свій інформаційний портал, за допомогою якого проводять заходи для поліпшення іміджу компанії, створення нових партнерських відносин із низкою компаній, які нам цікаві як бізнес-партнери.

Якщо розглядати короткострокові плани, це виконання планових показників за основним напрямком організації, в підборі персоналу. Успішне закриття позицій компаній партнерів. Також підготовка до щорічного заходу інформаційного порталу HRTV.

Під час оцінки відповідності системи планування цілям, завданням і особливостям організації було виявлено, що цілі та завдання виконуються відповідно до системи планування (розписано дерево цілей, терміни позначені, ресурси розподілені). Єдиним нюансом є не делегування повноважень генеральним директором (один керівник на два проекти, увага на завдання розподіляється в міру терміновості та важливості заходу, що наближається. Щоб інший проєкт не залишався поза увагою, рекомендується або делегування повноважень на старшого фахівця за кожним проєктом, або найм ще одного керівника, який зможе повноцінно вести проєкт нарівні з іншим).

Проаналізувавши характерні риси та специфічні особливості системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, було виявлено, що Основною теорією мотивації в досліджуваній організації слугує «змістовні теорії мотивації». Модель ґрунтується на виокремленні серед персоналу осіб із переважанням одного з п'яти типів мотивації. Що стосується стимулювання, то використовується матеріально-грошове стимулювання.

Оцінюючи ступінь відповідності застосовуваних видів та інструментів мотивації та стимулювання цілям і завданням організації, а також особливостям її роботи і компетенціям співробітників, було зроблено такі висновки:

В організації працюють багато молодих фахівців, які прийшли за досвідом і новими знаннями. На початковому етапі матеріальна складова не настільки їх цікавить, але з ростом рівня професіоналізму, розуміють, що рівень заробітної плати не відповідає ринковим пропозиціям, і залишають компанію, що не настільки добре відбивається на результатах роботи самої компанії. Єдина пропозиція, яка має місце бути, це зміна системи мотивації. На поточний момент у компанії система «оклад + %», і % дуже малі порівняно з ринком. Сукупний дохід виходить дуже малим, через що співробітники не можуть самі себе забезпечувати, тішачись хорошим досвідом і навичками. Необхідно переглянути цю схему, найкраще збільшити відсоткову частину, щоб співробітники відчували прибуток і принесену користь від своєї роботи.

Характерні риси та особливості системи контролю:

За періодами присутній і попередній контроль (на етапі планування), і поточний (у вигляді щоденних звітів, часом і щогодинних), і підсумковий (щотижневий, підсумковий місячний). Якщо вимірювати за масштабами, то на цьому рівні контроль менш суворий, єдина суворість до виконання функціональних обов'язків (заповнення бази, ведення клієнта тощо).

Ступінь відповідності системи контролю цілям, завданням і особливостям організації:

Система контролю цілей відповідає цілям і завданням досліджуваної організації. У разі будь-якого погіршення результатів, можна оперативно внести коригування в планові показники і шляхів вирішення проблеми.

2.2 Технології відобру персоналу, що використовуються рекрутинговою компанією NRG

В Україні часто об'єднують поняття headhunting і executive search, розглядаючи їх як переманювання керівників вищого рівня. Проте, у рекрутинговій компанії NRG чітко розмежують ці терміни. Headhunting полягає в пошуку конкретної особи з певної компанії, тоді як executive search

передбачає пошук менеджера з компаній конкретної сфери. *Headhunting* є ексклюзивною послугою, якою, як правило, користуються досвідчені рекрутери [42].

Інформаційні технології відкривають широкі можливості для комунікації, але для хедхантерів залишається важливим особисте спілкування. Вміння встати на один рівень з особою, з'ясувати її реальні інтереси, вимагає кропіткої праці, самоорганізації і рішучості.

Останнім часом виділяють *internet executive search* та класичний прямий пошук кадрів (*executive search*). *Internet executive search* використовує соціальні мережі для пошуку професіоналів у всіх галузях, але цей підхід не позбавлений недоліків, оскільки не всі потрібні фахівці користуються соціальними мережами.

Рекрутери *NRG* використовують різноманітні методи, але класичний прямий пошук залишається найефективнішим для залучення професіоналів, навіть коли вони не розглядають можливість зміни роботодавця. Динамічна база даних щоденно поповнюється новими кандидатами з усього світу, і компанія завжди дотримується суворих етичних стандартів.

Рекрутери *NRG*, які виконують *executive search*, володіють глибоким розумінням різних галузей, використовують професійну термінологію і легко спілкуються з фахівцями. Немає обмежень по спеціалізації і рівню посади, і кожен рекрутер отримує спеціалізацію після трьох-чотирьох років досвіду. Компанія спеціалізується на проектах *executive search*, а також успішно реалізує проекти *headhunting*. Підхід включає проведення розгорнутих інтерв'ю з кандидатами, перевірку рекомендацій і забезпечення того, що лише найкращі претенденти потрапляють на співбесіду до клієнта [42].

Компанія пропонує ефективні рішення таких кадрових завдань:

- ексклюзивний пошук;
- рекрутмент;
- масовий підбір персоналу;
- ресечинг;

- аутсорсинг HR-процесів;
- кадровий консалтинг.

Ексклюзивний пошук персоналу - прямий метод пошуку і підбору персоналу рідкісних фахівців і керівників вищої ланки, які не вийшли на відкритий ринок праці. Гарантія на підібраний персонал - 6 місяців, дотримується поетапної оплати послуги, і в разі звільнення найнятого кандидата протягом гарантійного терміну, то безкоштовна заміна.

Пошук ведеться без афіші на будь-які зовнішні джерела. Ексклюзивний пошук можна розділити ще на дві підгрупи, це пошук заздалегідь заданого фахівця з компанії конкурента, або замовник просить працівника з певний професійної сфери і визначається список компаній, з яких можна здійснювати пошук.

Рекрутмент - стандартний метод пошуку і підбору лінійного персоналу, менеджерів середньої ланки, лінійних керівників.

Схема роботи:

1. Отримання заявки від Клієнта.
2. Збір та аналіз інформації про вакансію.
3. Вибір інструментів вирішення завдань клієнта.
4. Узгодження та підписання договору.
5. Оперативне охоплення всього ринку праці.
6. Пошук, підбір і оцінка персоналу.
7. Швидке і якісне закриття вакансій Замовника.
8. Супровід підібраних фахівців і Замовника на всьому етапі гарантійного терміну.

Масовий підбір персоналу - підбір лінійного персоналу від 10 осіб на однотипну позицію в одному місці локації.

Схема роботи:

1. Отримання заявки від Клієнта.
2. Збір та аналіз інформації про вакансію.
3. Вибір інструментів для вирішення завдання клієнта.

4. Одномоментне охоплення всього ринку.

5. Швидке закриття вакансій клієнта.

Ресечинг - пошук, аналіз і відбір резюме, проведення телефонного інтерв'ю та мотивація кандидата на роботу в компанії Клієнта.

Гарантія на підібраний цим видом персонал триває терміном до 6 тижнів. Вартість послуг становить один середньомісячний дохід прийнятого фахівця.

Як відбувається процес відбору за цією схемою:

1. Ретельно відбираються резюме кандидатів, що відповідають вимогам Клієнта;

2. Проводиться структуроване телефонне інтерв'ю, оцінюємо відповідність кандидата вимогам, мотивуємо на роботу в компанії Клієнта.

3. Надається Клієнту розгорнутий коментар про кожного кандидата, який пройшов телефонний відбір.

4. Організовується потік претендентів на особисту співбесіду до Клієнта.

Аутсорсинг HR-процесу - передача низки HR-функцій та облікових функцій організації зовнішньому провайдеру.

Види послуг:

- аутсорсинг процесу рекрутменту (RPO);
- аутстафінг персоналу (виведення персоналу за штат);
- аутсорсинг кадрового діловодства;
- аутсорсинг розрахунку заробітних плат.

Кадровий консалтинг:

Види послуг:

- оцінка персоналу;
- кадровий аудит;
- аудит системи пошуку, підбору та оцінювання персоналу;
- розробка мотиваційних програм;
- моніторинг заробітних плат;
- дослідження ринку праці.

Робота з плинністю персоналу передбачає пошук відповідей на наступні питання:

- Хто хоче піти з Вашої компанії?
- Чому вони хочуть піти?
- Куди вони хочуть піти?
- Що пропонують конкуренти?
- Що зробити, щоб зберегти персонал?
- Як повернути персонал, який уже пішов?

За схемою:

1. Аналізуються робочі сайти.
2. Надається список кандидатів, які вийшли на ринок
3. Проводиться телефонне інтерв'ю і виявляємо мотиви звільнення з компанії
4. Пропонується рішення для збереження персоналу

Основною діяльністю кадрової агенції є підбір персоналу для сторонніх організацій і схема роботи з ними, у стандартних випадках, трактується саме агенцією, але коли компанія клієнт є більшою і значущою для агенції, то тут вже розглядаються різні схеми взаємодії.

2.3 Аналіз процесу відбору персоналу рекрутингової компанії NRG

Розглянемо процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG на прикладі різних контрагентів, результати аналізу наведені у таблицях 2.1., 2.2., 2.3, 2.4.

1. Приклад аналіз процесу регулювання плинності кадрів.

Компанія «Даніско» володіє світовим лідерством у сфері розробок інгредієнтів та технологічних рішень для харчової промисловості. Широкий асортимент продукції включає різноманітні групи інгредієнтів, такі як стабілізатори, емульгатори, ензими, бакзакваски, текстурні інгредієнти,

ароматизатори, антиоксиданти, функціональні системи, підсолоджувачі, високоактивні захисні культури та натуральні консерванти. Ці інгредієнти знайшли широке застосування у виробництві морозива, хлібобулочних та кондитерських виробів, молочних продуктів, м'ясних виробів, маргаринів і масел, а також у виготовленні алкогольних та безалкогольних напоїв. Компанія «Даніско» продовжує інноваційно розвивати свої продукти, надаючи клієнтам найвисокоякісніші та ефективні інгредієнти для вдосконалення їхньої продукції.

Таблиця 2.1 –Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Danisko» (складено автором)

Клієнт компанії NRG	Використані технології	Результати роботи	Виявлені недоліки роботи контрагента	Виявлені переваги роботи контрагента
Компанія «Danisko». Аналіз процесу регулювання плинності кадрів	скринінг резюме на робочих сайтах, телефонне інтерв'ю, анкетування, консультація після проведення аналізу.	Після передачі проаналізованих даних до компанії Верес, консультантом були запропоновані заходи щодо поліпшення умов праці співробітникам, які не потребують кардинальних змін, шляхом соціальних пілг, корпоративної культури і додаткових бонусів.	Під час проведення аналізу внутрішніх HR-процесів, було виявлено, що іноді рекрутери замовчують дуже важливу інформацію, прикрашають майбутню роботу, приховують якісь серйозні проблеми, які є в компанії, і пов'язано це було саме з плинністю персоналу в компанії.	Великим плюсом компанії можна вважати наявність корпоративного порталу, в якому запущено та функціонують усі розділи (Навчання, Новини, Заходи, Обговорення, Медіа, Конкурси, Опитування), окрім цього, запроваджено елемент гейміфікації, коли працівник отримує карму та рейтинг за проходження тестів, лайк коментаря та отримання віртуального «Дякую» від колег.

Після ретельного аналізу внутрішнього середовища та опитування серед звільнених співробітників, з'ясувалося, що співробітники скаржилися на

низькі, за рівнем ринку, заробітні плати, на слабку корпоративну культуру тощо. Аналіз проводив фахівець, шляхом знеособленого анкетування серед діючих співробітників, на території клієнта, за допомогою спілкування зі співробітниками. А вже звільнених співробітників опитували шляхом телефонних співбесід, знайдені з досвіду роботи на робочих сайтах.

2. «Фокстрот». Приклад рекрутингу середньої ланки і ресечингу молодшої ланки.

Компанія «Фокстрот» звернулася в кадрове агентство з метою прискорення процесу підбору, у зв'язку з розширенням. Спочатку мета була набрати саме менеджерів середньої ланки, а саме адміністраторів магазину, яких надалі підвищували до директорів, надалі було підписано договір на підбір і менеджерів молодшої ланки, тобто продавців-консультантів. При цьому свій відділ персоналу компанії працював у штатному режимі, а кадрове агентство, своєю чергою, підключало до процесу своїх співробітників з підбору.

Процес відбору було організовано так: кадрове агентство, використовуючи свої джерела пошуку, знаходило кандидата за пред'явленими вимогами з боку замовника, після чого резюме передавали головному спеціалісту агентства для глибокої оцінки. Повторне спілкування відбувалося за допомогою скайп-конференції, це було зроблено, щоб кандидат не витрачав час на поїздку в агентство, і міг побачити лояльність з боку замовника.

Після докладного спілкування з головним спеціалістом, резюме кандидата редагували під вимоги замовника і направляли вже замовнику для оцінки. Цей процес за часом міг займати від двох до трьох годин. Комунікацію підтримували через мобільні пристрої та електронну пошту.

Після того, як компанія схвалює кандидата, організовувалася особиста зустріч в офісі клієнта.

Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Фокстрот» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Фокстрот» (складено автором)

Клієнт компанії NRG	Використані технології	Результати роботи	Виявлені недоліки роботи контрагента	Виявлені переваги роботи контрагента
«Фокстрот». Рекрутинг середньої ланки і ресечингу молодшої ланки.	скринінг резюме на робочих сайтах, первинне телефонне інтерв'ю для виявлення відповідності обов'язковим вимогам, оцінювальне інтерв'ю, за допомогою скайп-конференції, особисті зустрічі-співбесіди.	Весь процес роботи з цим контрагентом тривав близько трьох місяців. За цей час через агентство було працевлаштовано близько 10 осіб на позицію «Адміністратора магазину». Після виконаної роботи, компанія вирішила продовжити договір надання послуг на підбір позиції «Продавець-консультант». Також кадровим агентством було проведено консультацію на тему використання методів гейміфікації у відборі персоналу.	Потреба в додатковій допомозі в послугах кадрової агенції в компанії контрагента виникла через розширення мережі магазинів, що, своєю чергою, призвело до великого навантаження на вже наявних співробітників із підбору персоналу, які вже не могли справлятися з великим потоком кандидатів.	Однією з переваг роботи контрагента було використання нестандартних методів пошуку персоналу, а саме соціальних мереж. Плюс такого методу полягав у тому, що цільова аудиторія контрагента і цільова аудиторія соціальних мереж була одна й та сама, і в такий спосіб потік вхідних кандидатів більше відповідав нашим вимогам, завдяки чому можна було економити на часі, витраченому на нецільові резюме.

Відповідно проблеми були виявлені в плануванні чисельності персоналу відділу підбору, також з'ясувалося, що до моменту початку цього процесу багато співробітників пішли у відпустки, що також свідчить про неправильний розподіл навантаження на робочий персонал.

3. «Таксі 838». Приклад масового набору персоналу.

Компанія «Таксі 838» є міським проектом у сфері послуг таксі. Компанія дуже дбає про репутацію та імідж, тому ретельно ставиться до підбору

персоналу, а саме категорій водіїв. Водії проходять комплексну обов'язкову атестацію з практичного водіння в умовах напруженого дорожнього трафіку, з правил дорожнього руху, з етикету та психології, також на знання м. Київ. Компанія звернулася до послуг агентства, у зв'язку з розширенням батьків таксопарку.

Таблиця 2.3 – Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Таксі 838» (складено автором)

Клієнт компанії NRG	Використані технології	Результати роботи	Виявлені недоліки роботи контрагента	Виявлені переваги роботи контрагента
«Таксі 838». Масовий набір персоналу	Скринінг резюме, первинне інтерв'ю телефоном, асесмент центр.	За весь період роботи був вибудований процес підбору між агентством і клієнтом. Був забезпечений стабільний потік кандидатів на позиції "водій таксі", був здійснений щотижневий вихід кандидатів на роботу. За час роботи кадрове агентство на певний час надало свого консультанта для навчання проведення масової співбесіди за етапами.	Основною проблемою присутня в компанії, була відсутність супроводу кандидата після працевлаштування. Після працевлаштування кандидатам проводили інструктажі, за підсумками яких їх направляли на рейси. Також не велася статистика і аналіз з підбору.	Плюсом у роботі HR відділу було використання техніки реферального пошуку кандидатів. Більше перевагу віддавали кандидатам залучені за знайомством і рекомендаціями. Другим плюсом було існування гарячої лінії для кандидатів, на яку могли набрати, залишити своє резюме зі слів і домовитися про зустріч.

Особливість масового підбору в тому, що на дану позицію приймають зазвичай низькокваліфікований персонал, але у великій кількості, і необхідно грамотно вибудувати весь процес таким чином, щоб були максимально досягнуті поставлені цілі. У нашому випадку так і було. Спочатку проводили пошук кандидатів, які підходили під обов'язкові вимоги клієнта, всіх, хто пройшов за цими критеріями, записували на масову співбесіду, в якій вже

відсіювали тих, хто залишився. Завдяки масовій співбесіді, по-перше, заощаджували час, по-друге, самопрезентація на цих заходах показувала лояльність кандидатів до компанії, стійкість до зовнішніх чинників і т.д.

4. Група компаній «Reader's Digest». Приклад надання послуги ексклюзивного пошуку персоналу.

Компанія «Reader's Digest» - один із провідних гравців у сегменті мобільного маркетингу, DIGITAL і лідогенерації. Понад 10 років існує на ринку. Місія компанії - бути партнером клієнта в досягненні його цілей. Компанія звернулася в агентство із заявкою на ексклюзивний пошук декількох ІТ позицій за певним переліком компаній конкурентів.

Складністю пошуку такого роду співробітників є обмеженість ресурсів, особливий функціонал обов'язків, відсутність даних співробітників на ринку праці тощо.

Для пошуку такого роду співробітників компанії довелося витратити щонайменше два місяці, за весь цей період роботи було виконано великий обсяг роботи: Пошук у базах даних працівників, з якими раніше вже працювали в списку наданих компаній, також була можливість взяти рекомендації у цих кандидатів.

Другим кроком, який пророблявся паралельно з усім іншим, був пошук на відповідних тематичних форумах, обговореннях, а також спеціалізованих соціальних мережах.

Після знаходження відповідного кандидата, стояло завдання з'ясувати мотивацію цього співробітника, які цілі він переслідує, що б могло його спонукати на місце роботи.

Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Reader's Digest» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Процес відбору та підбору рекрутингової компанії NRG для компанії «Reader's Digest» (складено автором)

Клієнт компанії NRG	Використані технології	Результати роботи	Виявлені недоліки роботи контрагента	Виявлені переваги роботи контрагента
«Reader's Digest» Надання послуги ексклюзивного пошуку персоналу.	скринінг робочих сайтів на наявність на ринку співробітників представлених компаній, аналіз компаній конкурентів, аналіз умов праці у конкурентів нашого клієнта, пошук даних кандидатів у соціальних мережах, пошук кандидатів за наявними базами, участь у тематичних обговореннях, запит рекомендацій тощо.	По закінченню трьох місяців, було завершено пошук, за результатами якого оформилися два розробники в компанію клієнта. Як і передбачалося, роботи було проведено без анонсування про відкриту вакансію, щоб уникнути звинувачення в недобросовісній конкуренції від компаній конкурентів.	За час пошуку кандидатів з'ясувалося, що компанія мало відома як роботодавець. З цього можна зробити висновок, що реалізована рекламна компанія проводиться не належним чином, або спочатку неправильно розроблена. Відсутність роботи над HR іміджем компанії призводить до невпізнанності компанії серед конкурентів, які в підсумку обирають більш впізнавані та надійні компанії. Також це впливає на наявних співробітників. Потреба роботи у престижній компанії присутня у багатьох співробітників, які завтра можуть покинути компанію через більш відому на ринку праці конкурента.	Великою перевагою даної компанії є співпраця з вищим навчальним закладом, для підбору junior розробників. Завдяки цій стратегії компанія ростить собі майбутніх професіоналів, уникаючи надалі витрат на підбір зовнішніх кандидатів.

Донині компанія надає ці послуги, але з урахуванням зміни потреб ринку послуг, компанія змінює вектор руху в бік консалтингу. Даний підхід вигідний з точки зору збереження клієнта і довгострокового його ведення, адже раніше

компанії клієнти, отримавши послугу підбору, не зверталися до рекрутингової компанії до наступної потреби в нових співробітниках.

Висновки до розділу 2

Рекрутингова компанія NRG виникла 13 серпня 2007 року і спеціалізується на пошуку, оцінці та підборі персоналу серед фахівців і менеджерів середньої та вищої ланки в Україні та за кордоном. Організація активно діє, має амбітні цілі та спрямована на досягнення якісних і ефективних результатів, розташована у м. Київ. Процеси відбору персоналу компанії NRG розглянуті на прикладі декількох клієнтів.

На прикладі компанії «Даніско» розглянуто схему роботи з плинністю персоналу. За результатами проведеної роботи, консультантом було запропоновано заходи щодо поліпшення умов праці співробітникам, які не потребують кардинальних змін, шляхом соціальних пільг, корпоративної культури і додаткових бонусів, щоб знизити поточну плинність персоналу.

Приклад рекрутингу середньої ланки та ресечингу молодшої ланки було розглянуто на прикладі компанії «Фокстрот». Весь процес роботи з цим контрагентом тривав близько трьох місяців. За цей час через агентство було працевлаштовано близько 10 осіб на позицію «Адміністратора магазину». Після виконаної роботи, компанія вирішила продовжити договір надання послуг на підбір позиції «Продавець-консультант». Також кадровим агентством було проведено консультацію на тему використання методів гейміфікації у відборі персоналу, а саме автоматизації відбору співробітників на вхідному етапі, щоб скоротити час обробки резюме.

Також не обійшли стороною приклад масового підбору, дуже актуальний для київського ринку праці, і який супроводжується великою конкуренцією серед аналогових компаній. Однією з таких компаній є «Тахі 838», з яким співпрацювало агентство. За весь період роботи був збудований процес підбору між агентством і клієнтом. Був забезпечений стабільний потік

кандидатів на позиції «водій таксі», був здійснений щотижневий вихід кандидатів на роботу. За час роботи кадрове агентство на певний час надало свого консультанта для навчання проведення масової співбесіди за етапами.

Було розглянуто приклад надання послуги ексклюзивного пошуку персоналу в групі компаній «Reader's Digest». Компанія «Reader's Digest» - один із провідних гравців у російському сегменті мобільного маркетингу, DIGITAL і лідогенерації. Процес взаємодії з цією компанією тривав близько трьох місяців, після чого було завершено пошук, за результатами якого оформилися два розробники в компанію клієнта. Як і передбачалося, роботи було проведено без анонсування про відкриту вакансію, щоб уникнути звинувачення в недобросовісній конкуренції від компаній конкурентів. Для пошуку такого роду співробітників компанії довелося витратити щонайменше два місяці, за весь цей період роботи було виконано великий обсяг роботи: Пошук у базах даних співробітників, з якими раніше вже працювали в списку наданих компаній, також була можливість взяти рекомендації у цих кандидатів. Другим кроком, який пророблявся паралельно з усім іншим, був пошук на відповідних тематичних форумах, обговореннях, а також спеціалізованих соціальних мережах. Після знаходження відповідного кандидата, стояло завдання з'ясувати мотивацію цього співробітника, які цілі він переслідує, що б могло його спонукати на місце роботи. Днині компанія надає ці послуги, але з урахуванням зміни потреб ринку послуг, компанія змінює вектор руху в бік консалтингу. Даний підхід вигідний з точки зору збереження клієнта і довгострокового його ведення, адже раніше компанії клієнти, отримавши послугу підбору, не зверталися до NRG до наступної потреби в нових співробітниках. Нинішня стратегія передбачає надання комплексу послуг, що стосується всіх напрямків HR-департаменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ NRG

3.1 Рекомендації щодо використання інноваційних джерел і методів набору персоналу для клієнтів рекрутингової компанії NRG

Використання інноваційних джерел і методів набору персоналу є ключовим елементом успіху в умовах постійних змін у бізнесі та технологіях. У сучасному світі, де конкуренція за талановитими співробітниками є вкрай жорсткою, підприємства мають активно впроваджувати інновації в процесі підбору персоналу. У цьому тексті розглянемо рекомендації щодо ефективного використання інноваційних джерел і методів у наборі персоналу.

Використання інноваційних джерел і методів набору персоналу є ключовим елементом успіху в умовах постійних змін у бізнесі та технологіях. У сучасному світі, де конкуренція за талановитими співробітниками є вкрай жорсткою, підприємства мають активно впроваджувати інновації в процесі підбору персоналу. У цьому тексті розглянемо рекомендації щодо ефективного використання інноваційних джерел і методів у наборі персоналу.

Набір персоналу є критичним етапом для будь-якої компанії, оскільки від вибору кваліфікованих та мотивованих співробітників залежить її успіх. Традиційні методи рекрутингу залишаються важливими, проте в сучасному світі важливо додавати інноваційність для ефективного залучення та утримання талановитого персоналу.

1. Використання Big Data у рекрутингу.

Використання великих обсягів даних дозволяє підприємствам аналізувати різноманітні параметри, такі як соціальні мережі, професійні сайти, та інші ресурси, щоб здобути глибше розуміння кандидатів.

Аналізуючи ці дані, рекрутери можуть здійснювати більш точний ініційований вибір кандидатів для подальших етапів розгляду.

2. Використання штучного інтелекту.

Штучний інтелект відкриває нові можливості у наборі персоналу. Інтелектуальні алгоритми можуть автоматизувати процес відбору, аналізувати тисячі резюме та виділяти кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансій. Це ефективно заощаджує час рекрутерів і забезпечує швидше прийняття рішень.

3. Мережеві платформи та професійні спільноти.

Використання мережевих платформ, таких як LinkedIn, стало стандартом у рекрутингу. Професійні спільноти дозволяють рекрутерам активно взаємодіяти з потенційними кандидатами, вивчати їхні досягнення та здібності. Також, це створює можливість для прямого зв'язку та виявлення зацікавлених осіб.

4. Віртуальні інтерв'ю та оцінка компетенцій.

Застосування віртуальних інтерв'ю та методів оцінки компетенцій дозволяє ефективно взаємодіяти з кандидатами, навіть якщо вони знаходяться на великій відстані. Технології віртуальної реальності також можуть стати інструментом для оцінки навичок та реакцій кандидатів у реальних ситуаціях.

5. Гейміфікація у рекрутингу.

Застосування елементів гейміфікації в процесі набору персоналу може створити зацікавленість та привабливість серед потенційних кандидатів. Гейміфіковані завдання та тести дозволяють визначити не лише технічні навички, але і здатність кандидата працювати у команді, приймати рішення та вирішувати проблеми..

6. Аналіз персональних даних та психометричні тести.

Використання аналізу персональних даних та психометричних тестів дозволяє більш глибоко зрозуміти особистісні риси та здібності кандидата. Це сприяє вибору кандидатів, які не лише мають потрібні технічні навички, але й відповідають корпоративній культурі та цінностям компанії.

Використання інноваційних джерел і методів у наборі персоналу відкриває нові горизонти для підприємств, дозволяючи залучити та утримати найкращих фахівців у своїй галузі. Важливо поєднувати традиційні методи з новаторськими підходами для досягнення оптимальних результатів у процесі підбору персоналу. Застосування технологій, аналітики та гейміфікації робить процес рекрутингу ефективнішим, прискорює прийняття рішень та допомагає створити сильну та конкурентоспроможну команду в сучасному бізнес-середовищі.

В даній роботі пропонується вдосконалена система відбору кандидатів на вакансії шляхом проведення конкурсів. Конкурс представляє собою змагання між двома або більше кандидатами для заміщення вакансій.

Ключовими компонентами конкурсної процедури є:

- наявність кандидатів: організація має мати активних кандидатів, які висувають свої кандидатури на участь у конкурсі;
- конкурсна комісія: формується конкурсна комісія, яка має право, відповідно до положення про конкурс, обирати методи та способи проведення конкурсу;
- оцінка кандидатів: розробляються механізми для оцінки якостей конкурсантів та прийняття рішень на основі результатів конкурсу;
- інформування учасників: визначаються механізми інформування учасників та інших зацікавлених осіб про хід та результати конкурсу;
- організація конкурсу на вакантну посаду є значущою процедурою у сфері управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Зазначимо основні етапи методики конкурсного відбору персоналу (рис. 3.1), які будуть складовою частиною розробленої системи:

- оголошення конкурсу та прийом заяв.
- підготовка конкурсної комісії та розробка критеріїв оцінки.
- проведення тестувань та інтерв'ю з кандидатами.
- аналіз результатів та вибір найкращого кандидата;

– інформування всіх учасників та оголошення результатів.

Розглянемо методику конкурсного відбору персоналу, яке функціонує у ринковій формі управління. Для цієї форми підприємства, відбір є найбільш відповідною парадигмою конкурсних процедур.

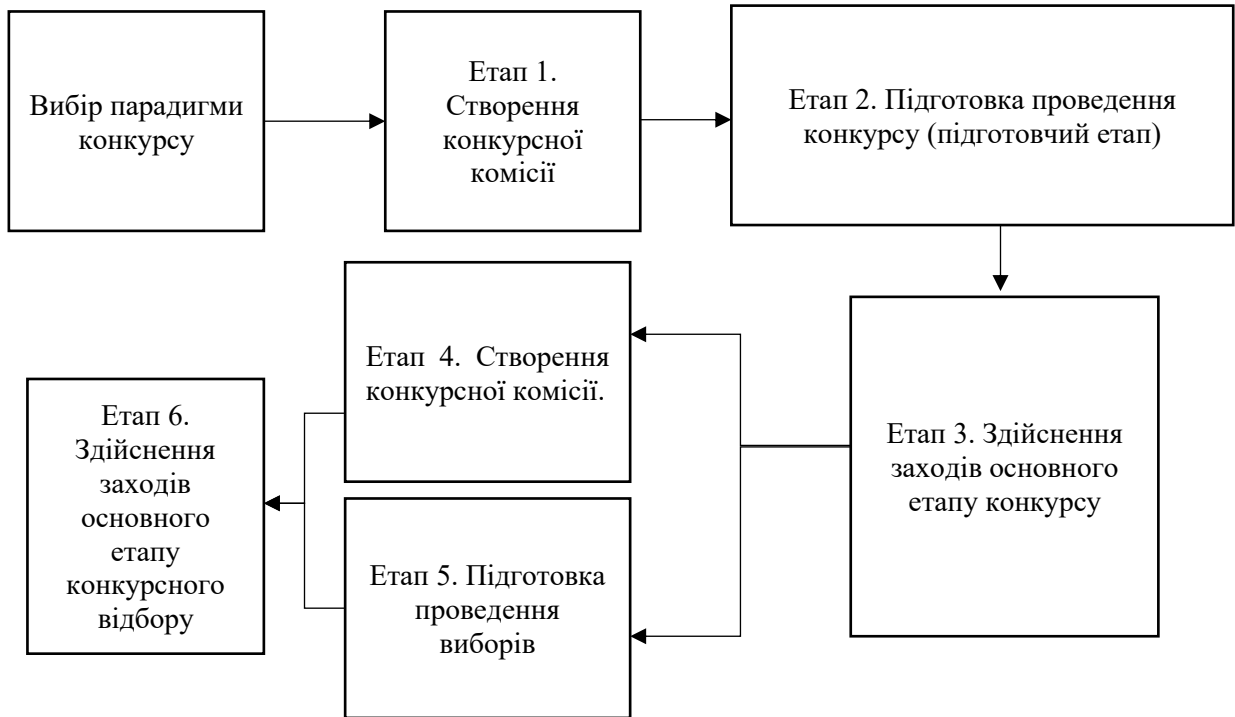


Рисунок 3.1 – Процедура конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної посади (складено автором)

Обрання даної парадигми конкурсу обумовлено тим, що відбір є найбільш об'єктивним методом проведення конкурсних процедур. Хоча підбір та вибори є можливими в даному випадку, ефективність конкурсних процедур у цьому випадку буде менш високою, ніж при використанні методики відбору персоналу.

Методика конкурсного відбору персоналу включає ряд етапів:

Створення конкурсної комісії: Мета конкурсної комісії полягає в проведенні об'єктивного відбору персоналу для заповнення вакантної посади, забезпечуючи об'єктивну оцінку кандидатів за професійними, управлінськими та іншими параметрами. Завданням комісії є розробка правил проведення

конкурсу, підготовка до проведення конкурсу та забезпечення об'єктивності оцінки кандидатів.

Конкурсна комісія повинна включати представників усіх зацікавлених груп, які володіють професійною компетентністю в галузі кадрової роботи. Наприклад, до складу конкурсної комісії підприємства-клієнта можуть входити: менеджер з найму персоналу, менеджер з розвитку персоналу, менеджер із підготовки кадрів та менеджер з персоналу.

Підготовка до проведення конкурсу: На цьому етапі здійснюються різні заходи (див. Таблицю 3.1) для підготовки відбору, включаючи розробку плану проведення конкурсу, підготовку необхідних ресурсів та забезпечення ефективності усіх етапів процесу.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо підготовки відбору (складено автором)

№	Захід з підготовки конкурсу
1.	Розробка та затвердження нормативних документів, що регламентують діяльність конкурсної виборчої комісії
2.	Публікації оголошення про проведення конкурсу
3.	Розробка програми основного етапу конкурсу
4.	Затвердження програми основного (у деяких випадках та заключного) етапу проведення конкурсу (засідання конкурсної комісії)
5.	Підбір спеціалістів та формування груп наукового супроводу
6.	Створення організаційно-технічної групи з матеріально-технічного забезпечення основного та заключного етапів конкурсу
7.	Підготовка матеріалів для розгляду на засіданні конкурсної комісії
8.	Розгляд документів, поданих кандидатам на участь у конкурсі (засідання конкурсної комісії)
9.	Визначення списку кандидатів на участь у конкурсі
10.	Інструктаж (ознайомлення конкурсантів із правилами проведення конкурсу та отримання від них письмової згоди на участь у ньому)
11.	Твердження остаточного списку конкурсантів (засідання конкурсної комісії)

Етап 3. Реалізація основних заходів конкурсного відбору включає безпосереднє проведення самого відбору. На цьому етапі використовуються різні процедури для збору інформації про кандидатів, зокрема:

- тестування;

– експертне опитування.

Далі відбувається аналіз проміжних результатів, які подаються до конкурсної комісії. Комісія приймає рішення про прийняття або неприйняття кандидата на вакантну посаду.

Отже, на основі вищезазначених процедур створюється методика конкурсного відбору персоналу для зайняття вакантної посади при організації конкурсу у формі відбору (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Методика конкурсного відбору персоналу при виборі «відбору» як парадигма конкурсу (складено автором)

Методика виборового відбору персоналу для зайняття вакантної керівної посади включає ряд етапів:

Етап 4. Створення конкурсної комісії. Мета конкурсної комісії під час проведення виборів для заміщення вакантної посади залишається незмінною: забезпечити об'єктивну оцінку кандидатів відповідно до професійних, управлінських та інших параметрів оцінки. Завдання комісії залишається

однаковим для будь-якої форми конкурсу, незалежно від організаційної структури.

Отже, основний етап виборів кандидата на вакантну посаду передбачає попередні вибори членів виборчої комісії.

Етап 5. Підготовка проведення виборів. На підготовчому етапі виборів проводяться різноманітні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи підготовчого етапу при організації конкурсу у формі виборів (складено автором)

№	Захід з підготовки конкурсу
1.	Ухвалення рішення про необхідність проведення конкурсу
2.	Створення конкурсної (виборчої) комісії
3.	Розробка необхідного інструментарію для проведення конкурсу
4.	Створення організаційно-технічної групи з матеріально-технічного забезпечення основного та заключного етапів конкурсу
5.	Підготовка матеріалів для розгляду на засіданні конкурсної комісії
6.	Визначення списку кандидатів на участь у конкурсі
7.	Твердження остаточного списку конкурсантів (засідання конкурсної комісії)

Етап 6. Реалізація основних заходів конкурсного відбору включає безпосереднє проведення самого добору. У цьому процесі використовуються різні процедури для отримання інформації про кандидатів, включаючи:

- Інтерв'ю;
- Публічний виступ;
- Опитування працівників організації, клієнтів, партнерів (результати реєструються у анкеті).

Результати зібраної інформації подаються до виборчої комісії. На завершальному етапі комісія ухвалює рішення щодо подальших кроків у конкурсі (наприклад, допуск кандидатів до наступних етапів відбору або прийняття на посаду). Результати оголошуються публічно.

Отже, на основі вищезазначених процедур розробляється методика конкурсного відбору персоналу для заміщення вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів (рис. 3.3).

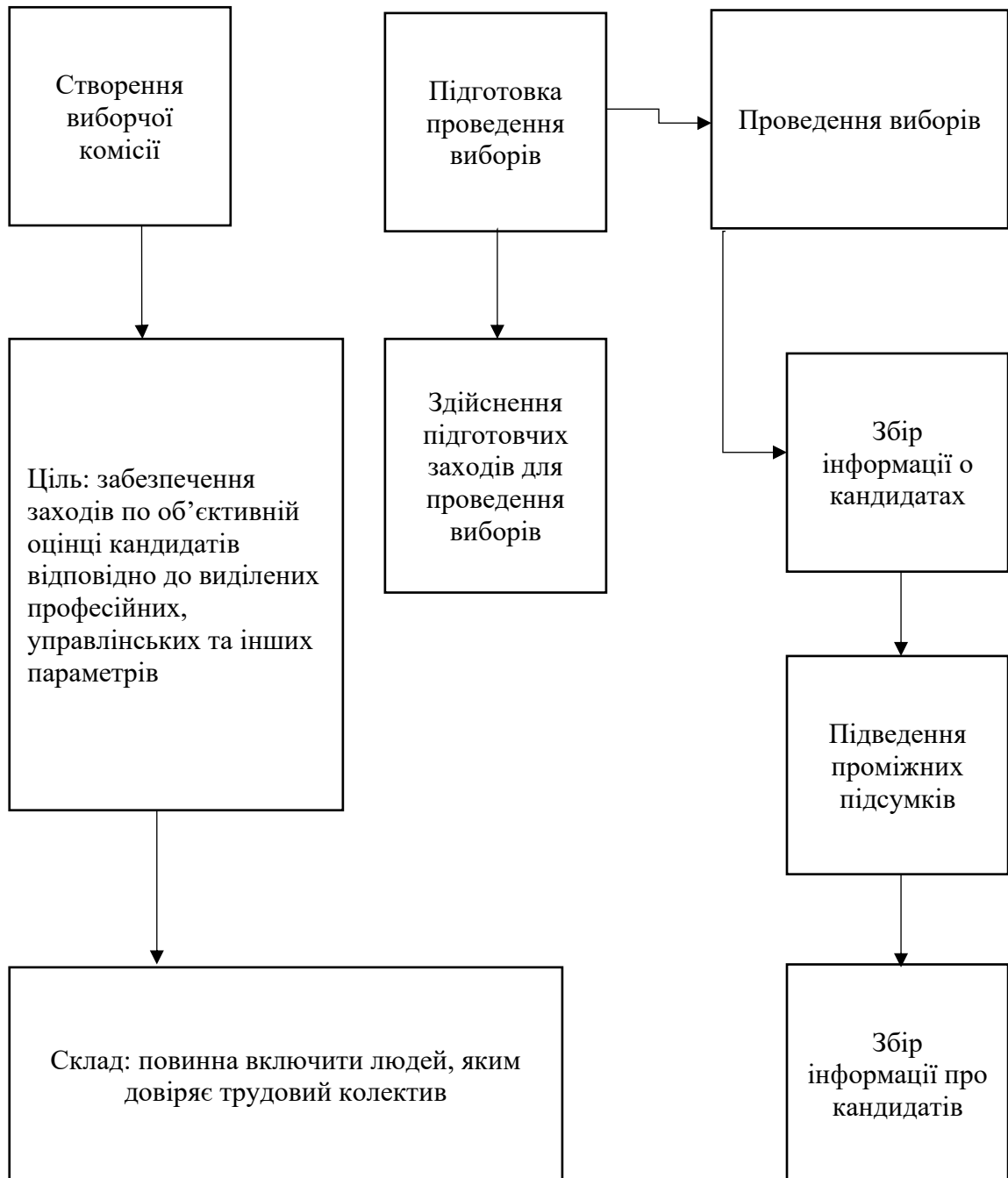


Рисунок 3.3 – Методика конкурсного відбору персоналу при організації конкурсу у формі виборів (складено автором)

Для удосконалення процесів найму, відбору та прийому персоналу у підприємства-замовника розроблено методику конкурсного відбору персоналу, включаючи наступні кроки:

1. Проведення тренінгу для лінійних керівників з метою визначення критеріїв та вимог до кандидатів, а також освоєння навичок проведення

ефективних інтерв'ю для компетентного виявлення потенційних співробітників.

2. Забезпечення постійної взаємодії з лінійними менеджерами під час усього процесу конкурсного відбору, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією, вирішення поточних завдань та врахування відгуків стосовно кандидатів.

3. Розробка стратегії конкурсного відбору, включаючи чітке визначення цілей, об'єктивів та критеріїв оцінки кандидатів, а також встановлення ефективної системи звітування та оцінки результатів конкурсу.

Ці заходи спрямовані на оптимізацію процесу відбору та впровадження структурованого підходу до вибору кваліфікованого персоналу для підтримки потреб компанії.

3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG

Авторами розроблені заходи для вдосконалення організації добору та відбору персоналу клієнтам рекрутингової компанії NRG.

ТОВ «СВАРМЕД» Заснована компанія в 2016 році з однойменною назвою “СВАРМЕД”. Мета діяльності підприємства – це серійний випуск, навчання хірургів і широке впровадження технології “Біозварювання” в медичну практику в Україні та за її межами. Одним із засновників компанії та її директором став співробітник інституту Електрозварювання ім. Патона з 2003 року. Таким чином, була збережена головна ідея розробників технології під брендом “СВАРМЕД”, ТМ “Біозварювання”.

Для ТОВ «СВАРМЕД» рекомендуються наступні заходи для вдосконалення організації відбору персоналу.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані заходи для вдосконалення організації відбору персоналу ТОВ «СВАРМЕД» (складено автором)

Створення привабливого бренду роботодавця	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка і публікація на сайті та в соціальних мережах матеріалів про працевлаштування та переваги роботи в "СВАРМЕД". – Залучення хірургів, які вже працюють в компанії, для розповіді про свій досвід та позитивні враження від роботи.
Використання модерних сервісів рекрутингу	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження інноваційних платформ для рекрутингу, які спрощують процес пошуку та відбору персоналу. – Використання аналітики даних для оцінки ефективності рекрутингових стратегій.
Стажування та навчання:	<ul style="list-style-type: none"> – Запуск програм стажування для студентів медичних університетів для популяризації технології "Біозварювання" серед майбутніх фахівців. – Навчання персоналу з використання новітніх медичних технологій для підтримки інновацій в компанії.
Партнерство з медичними університетами та інститутами:	<ul style="list-style-type: none"> – Встановлення партнерських зв'язків із медичними університетами для спільного проведення лекцій та семінарів. – Розвиток програм обміну студентами та практикантами для взаємного обміну досвідом.
Організація медичних конференцій:	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення щорічних медичних конференцій для представлення нових досягнень в галузі "Біозварювання". – Запрошення відомих експертів та лідерів галузі для обміну знаннями та враженнями.

Ці заходи допоможуть не лише покращити відбір персоналу для ТОВ "СВАРМЕД" але й сприятимуть підвищенню привабливості компанії серед фахівців у медичній галузі.

Для компанії Бунге, яка є американською агропромисловою організацією, штаб-квартира якої розташована в Нью-Йорку, можна запропонувати такі заходи щодо вдосконалення організації відбору персоналу (таблиця 3.4.)

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи для вдосконалення організації відбору персоналу Бунге (складено автором)

Створення привабливого іміджу роботодавця	– Розробка корпоративного відео та презентацій, які висвітлюють історію та успіхи компанії, її міжнародну присутність та розвиток у різних секторах.
Залучення співробітників до процесу рекрутингу	– Використання внутрішнього рекрутингу та рекомендацій від існуючих працівників для залучення талановитих кандидатів. – Організація внутрішніх заходів для стимулювання участі співробітників у рекрутинговому процесі.
Рекрутингові заходи та програми:	– Участь у спеціалізованих виставках та конференціях галузі для привертання фахівців у сільському господарстві та харчовій промисловості. – Впровадження програм стажування та наставництва для молодих спеціалістів.
Використання сучасних технологій рекрутингу	– Застосування штучного інтелекту та аналітики для відбору кандидатів, що відповідають основним вимогам. – Створення мобільного додатку або інтерактивного веб-сайту для простого та зручного подання заявок.
Розширення мережі залучення талантів	– розробка партнерств з аграрними університетами та навчальними закладами для активного залучення талановитих випускників. – Встановлення співпраці з місцевими громадськими та професійними організаціями для підвищення відомості про вакансії та робочі можливості.

Для компанії Nuhtamaki, що є глобальним фахівцем у сфері упаковки харчових продуктів і напоїв, пропонуються наступні заходи, наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи для вдосконалення організації відбору персоналу Nuhtamaki (складено автором)

Створення привабливого іміджу роботодавця	– Розробка корпоративного відео та презентацій, які висвітлюють історію та успіхи компанії, її міжнародну присутність та розвиток у різних секторах.
Розширення співпраці з університетами	– Посилення партнерства з технічними та інженерними університетами для привласнення талановитих випускників
Залучення Молодших Спеціалістів	– Впровадження стажування та програми навчання для молодших фахівців у сфері інженерії та дизайну упаковки.
Розвиток компетенційного банку	– Створення бази даних та онлайн-ресурсів для навчання співробітників в сфері харчової упаковки.

Продовження таблиці 3.5

Ефективна рекрутація на місцевому ринку	– Використання спеціалізованих рекрутингових агентств для ефективної знахідки та привласнення місцевих талантів
Сприяння розвитку кар'єри	– Запуск програми кар'єрного розвитку та навчання для працівників для збереження та розвитку їхніх професійних навичок
Корпоративна відповідальність	– Активна участь у соціальних та екологічних ініціативах для підвищення привабливості бренду серед працівників
Внутрішній розвиток кадрів	– Підтримка внутрішнього росту через програми перепідготовки та професійного навчання для наявних співробітників.

Ці заходи сприятимуть покращенню відбору персоналу для підрозділу Nuhtamaki Foodservice Ukraine та збільшенню ефективності кадрової політики в рамках глобального сегменту Nuhtamaki Foodservice EAO.

В багатьох організаціях виникає проблема несоответствия наявних кадрових ресурсів та їхніх потреб. Для вирішення цієї проблеми важливо розробляти програму змін якісних та кількісних параметрів трудових ресурсів організації. Одним з клієнтів рекрутингової компанії NRG, що зтикається з такою проблемою, є компанія Vodafone.

Під час діагностики кадрових питань у компанії Vodafone була виявлена проблема плинності персоналу. Середнє значення цього показника становить 13,4% щорічно.

Для подолання цих негативних тенденцій у Vodafone варто впровадити інноваційну модель управління персоналом, зокрема використання лізингу персоналу для задоволення потреб у робочих силах.

Лізинг персоналу, також відомий як "staff leasing", визначається як правовідносини, що виникають, коли кадрове (рекрутингове) агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на обумовлений термін.

Завдяки використанню цієї послуги компанія зможе зменшити фінансові витрати на утримання персоналу, зекономить час завдяки зниженню обсягу

документообігу (ведення кадрового обліку та бухгалтерії) і отримає ряд очевидних переваг:

- формальне скорочення кількості штатних працівників без втрати кваліфікованих кадрів;
- оптимізація відносин з персоналом;
- можливість прийому працівників на будь-який термін.

При цьому Vodafone отримає можливість гнучкого щоденного регулювання чисельності персоналу відповідно до потреб, що є неоспроможним при формуванні постійного штату працівників. Впровадження цього заходу дозволить компанії уникнути постійної текучості персоналу, пропусків на роботу та запізнь, а також забезпечить повне і професійне виконання завдань співробітниками.

Після вивчення досвіду компанії Vodafone можна зробити висновок, що у великій мірі в процесі відбору персоналу застосовуються традиційні методи. Одним з найбільш поширених методів відбору є співбесіда, під час якої роботодавець може задавати кандидату різноманітні питання та отримувати цілісне враження про його кваліфікації.

Однією з рекомендацій є розширення переліку джерел підбору персоналу, зокрема використання сучасних джерел, таких як:

- Пошук у соціальних мережах, таких як Facebook та LinkedIn, що є популярними серед молодого покоління. Використання соціальних мереж допоможе залучати молодих фахівців, які щойно закінчили навчання та шукають роботу.
- Створення власного інтернет-блогу в організації, веденого співробітниками. Блог може використовуватися для залучення цільової аудиторії та підвищення відомості про компанію.
- Підбір кадрів на нижчі посади через коледжі та технікуми, організація майстер-класів та проведення лекцій.

Оцінка персоналу визначає ключовий аспект діяльності HR-менеджера, спрямований на визначення компетентностей співробітників, їх готовність до

роботи в екстремальних умовах та особисті якості, необхідні для успішної виконання роботи. Цей процес також дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, які потребують подальшого розвитку. Успіх організації в значній мірі залежить від належної оцінки, оскільки її гарантом є висококваліфікований та відповідальний персонал, що відповідає потребам компанії.

Серед рекомендацій важливим є розширення використання центру оцінки. В даний час цей підхід використовується переважно при наймі на високі посади. Використання центру оцінки включає ретельний аналіз кандидата через інтерв'ю, самопрезентацію, тестування та моделювання ситуацій, що дозволяє ефективно визначити його кваліфікації. Це високоефективний інструмент, який можна застосовувати для різних рівнів працівників.

Гейміфікація процесів визначення персоналу є ще одним ефективним засобом покращення оцінки. У 2023 році більше людей спрямовані на креативну роботу, уникання рутинних завдань. Гейміфікація дозволяє визначити співробітників на багатьох рівнях, включаючи емоційне залучення та розвиток команди.

Важливою складовою успішності гейміфікації є врахування вікових особливостей. Співробітники покоління Y проявляють більший інтерес до гейміфікації, в порівнянні з колегами старшого покоління, які можуть бути замінені поколінням Z. Це свідчить про те, що гейміфікація буде ще ефективнішою у майбутньому та стане ключовим інструментом оцінки персоналу в організаціях.

Використання методів гейміфікації передбачає, що керівник вирішує керувати процесом у формі гри, де учасники є активними гравцями. Головною метою цих гравців є досягнення перемоги над суперниками, успішне виконання квесту або отримання мотиваційного бонусу. Важливо враховувати, що сам процес гри повинен відбуватися за чітко визначеними умовами, ідеально, не роблячи правила гри занадто складними, щоб

співробітникам не було складно зрозуміти їх. Важливо, щоб оцінка дій гравців та система нагород були абсолютно прозорими для всіх співробітників, які беруть участь у грі.

Основні заходи щодо вдосконалення системи підбору представлені на рисунку 3.4.

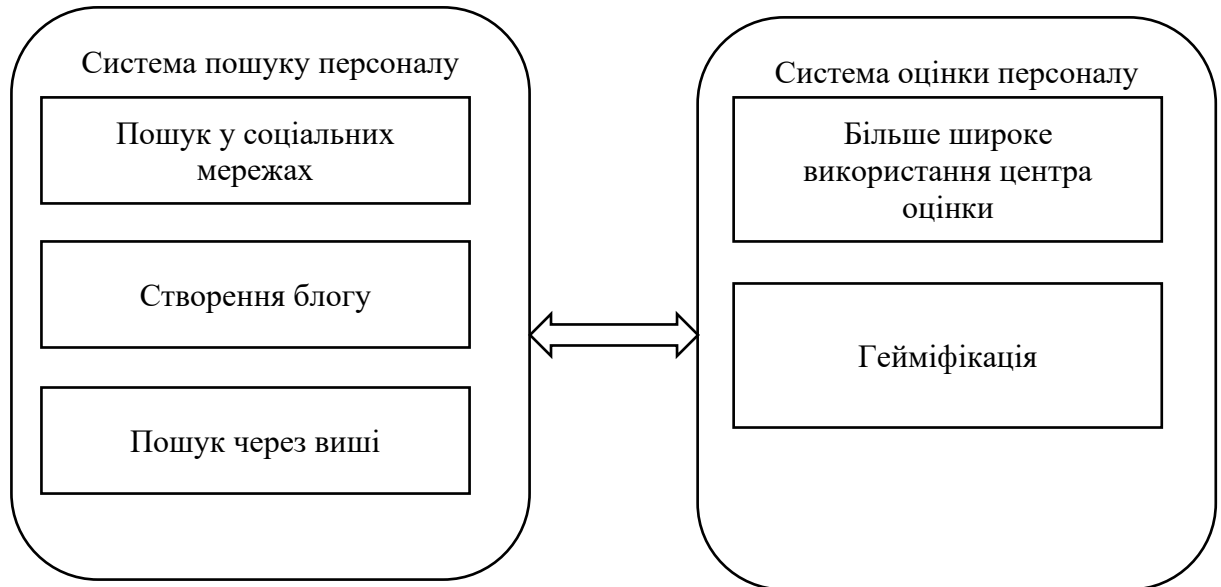


Рисунок 3.4 – Вдосконалення системи підбору персоналу в Vodafone
(складено автором)

З метою підвищення конкурентоспроможності організації важливо використовувати всі можливі засоби та методи для активного виявлення та використання потенціалу кандидатів на вакантні посади в трудовому процесі. Один з таких методів - гейміфікація, яка дозволяє ефективно виявляти як приховані, так і виражені можливості під час оцінки персоналу.

Подробиці навчання працівників відділу кадрів Vodafone включають в себе підтримку потрібного рівня кваліфікації, раціональне використання професійного потенціалу, підтримку високого рівня професійності та створення умов для професійного зростання та самореалізації працівників.

У відділі кадрів Vodafone працюють чотири менеджера, яких планується відправити на курси підвищення кваліфікації. Ці курси призначені для удосконалення практичних навичок фахівців кадрової служби, таких як менеджери з персоналу, і спрямовані на комплектування штатів та відбір

персоналу.

Методи навчання на цих курсах включають активне залучення слухачів до навчального процесу. Заняття проводять викладачі, які мають великий педагогічний стаж і практичний досвід роботи в галузі управління персоналом великих компаній та холдингів.

Навчальна програма курсу "Сучасні методи управління персоналом" включатиме:

1. Сучасні теорії та практичні бізнес-моделі в контексті управління персоналом: аналіз моделей та методів.
2. Трудове законодавство: нормативи, проблемні ситуації, шляхи їх вирішення та уникнення "кадрових пасток", закономірності трудових суперечок.
3. Колективні та індивідуальні трудові договори: нові можливості та обмеження в контексті сучасних умов.
4. Інформаційні ресурси у персонал-технологіях: періодичні кадрові видання, актуальність кадрових WEB-сайтів, базова література.
5. Використання стандартних комп'ютерних програм для управління персоналом: можливості та обмеження.
6. Побудова системи пошуку та відбору кадрів: принципи, методологія прийому, юридичні аспекти.
7. Оцінка роботи персоналу: система оцінки, вимоги, методи, подолання опору та атестація.
8. Навчання персоналу: програми, моделі та методи підходу, групові та індивідуальні методики, нові психотехнології.
9. Сучасні психотехнології у консультуванні персоналу.
10. Бізнес-тренінги: методологія, подача матеріалу та форми проведення.

Вартість навчання для чотирьох менеджерів у Vodafone складе 39 000 гривень. Навчання заплановано вечорами та вихідними, що не вплине на графік роботи цих співробітників. Тривалість навчання складатиме 32

академічні години.

Економічна ефективність цього тренінгу визначається відношенням загальних витрат на організацію та проведення навчально-тренувального процесу до фінансових результатів навчання, включаючи додатковий приріст корисних результатів діяльності організації, підвищення її потенціалу та зниження витрат на функціонування.

В результаті цього тренінгу очікується зменшення витрат на залучення нового персоналу в компанію завдяки ефективній роботі менеджерів відділу кадрів у комплектуванні штату та відборі персоналу в Vodafone.

Згідно із заявленою вартістю навчання, витрати на прийом нового співробітника в Vodafone складають приблизно 35% від його заробітної плати. У 2020 році в компанії Vodafone Group 217 осіб залишили її за власним бажанням, при цьому плінність кадрів становила 0,134. Середня оплата працівника за цей період дорівнювала 246 960 доларів на годину, що призводить до 20 580 доларів на місяць. Таким чином, на заміщення працівників, які залишають компанію, в IKEA Group витрачено близько 1 563 051 долар ($20\,580 \times 0,35 \times 217$) у 2020 році. Це підкреслює необхідність вдосконалення процесів найму та відбору персоналу в компанії. Розрахунок ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів Vodafone представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефективності заходу щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів Vodafone (складено автором)

Економічний ефект від заходу		Витрати на захід	
1. Відсоток покращення системи відбору та найму персоналу, %	60,0	1. Кількість менеджерів, охоплених заходом, чол.	4
2. Витрати на залучення персоналу у 2020 році, грн.	1 563 051	2. Вартість навчання, грн./1 чол.	9750
3. Загальне зменшення суми витрат за залучення персоналу після проведення заходу, грн.	937 830,6	3. Загальна вартість навчання, грн.	39000
Річний економічний ефект, грн.	898 830,6		

Отже, щорічний економічний приріст склав 898 830,6 гривень, що свідчить про ефективність впровадження ініціативи з підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів у компанії Vodafone. Важливо відзначити, що дана ініціатива також сприятиме більш ефективному управлінню персоналом у перспективі, що вказує на те, що заощадження від впровадження запропонованого заходу буде зростати з часом.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи запропонована удосконалена система конкурсного відбору кандидата на вакансію.

У пропозиціях заходів для трьох компаній - ТОВ "СВАРМЕД," "Bunge," та "Huhtamaki," були враховані їхні індивідуальні характеристики та виклики, спираючись на відомості про їхню діяльність та поточний стан на ринку. Основною метою цих рекомендацій є підвищення конкурентоспроможності, привабливості роботодавців та ефективності управління персоналом. Усі три компанії мають спільну необхідність в привласненні та утриманні талантів, але стратегії повинні бути адаптовані до їхніх особливостей та ринкових умов. Залучення молодших спеціалістів, впровадження гейміфікації та активна праця з університетами можуть стати ключовими факторами успіху для "СВАРМЕД." У випадку "Bunge," співпраця з аграрними університетами та програми стажування можуть забезпечити стабільний потік кваліфікованих працівників. Для "Huhtamaki," акцент на маркетингових заходах та рекрутингових агентствах може значно покращити позиції на ринку.

Використання інноваційних методів та стратегій в управлінні персоналом, а також постійна адаптація до змін у вимогах ринку дозволять цим компаніям забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність в своїх сферах діяльності.

Для клієнта рекрутингової компанії Vodafone розроблено комплекс наступних заходів:

- розроблено систему конкурсного відбору кандидатів на вакансію в організації;
- розроблено захід щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів Vodafone;
- запропоновано захід щодо використання у Vodafone послуги лізингу при наймі та відборі персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено інноваційні методи відбору персоналу на підприємствах- клієнтах рекрутингової компанії NRG.

Під час дослідження були визначені основні складові та взаємозв'язки, що визначають результативність процесу підбору персоналу у відповідності з стратегічними цілями організації. По-перше, встановлено, що відбір кандидатів, враховуючи стратегії організаційного розвитку, є необхідною складовою успішного управління персоналом. Компетентно відібраний персонал стає не лише відповіддю на поточні потреби підприємства, а й стратегічним інструментом для досягнення майбутніх цілей.

Виділяється важливість розробки чіткої стратегії підбору, яка інтегрується із стратегічним плануванням організації. Інтеграція підбору в стратегічний контекст дозволяє підприємствам розвивати здатність ефективно реагувати на зміни та забезпечує їх конкурентоспроможність у тривалій перспективі.

У роботі також досліджено питання створення корпоративного клімату через підбір кандидатів, які відповідають цінностям та культурі організації. Справедливо вважається, що такий підбір сприяє формуванню позитивного комунікативного середовища та сприяє підтримці командної динаміки в колективі.

Досліджено інший важливий аспект підбору – створення пулу талановитих співробітників, здатних швидко інтегруватися та взаємодіяти для досягнення стратегічних ініціатив організації. Такий підхід допомагає забезпечити гнучкість та реакційність на зміни в бізнес-середовищі.

Важливо відзначити, що процес відбору кандидатів – це динамічний процес, який повинен постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та стратегії організації. Зокрема, впровадження інноваційних підходів та використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, можуть значно

підвищити ефективність відбору та відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Також не обійшли стороною приклад масового підбору, дуже актуальний для київського ринку праці, і який супроводжується великою конкуренцією серед аналогових компаній. Однією з таких компаній є «Taxi 838», з яким співпрацювало агентство. За весь період роботи був збудований процес підбору між агентством і клієнтом. Був забезпечений стабільний потік кандидатів на позиції «водій таксі», був здійснений щотижневий вихід кандидатів на роботу. За час роботи кадрове агентство на певний час надало свого консультанта для навчання проведення масової співбесіди за етапами.

Було розглянуто приклад надання послуги ексклюзивного пошуку персоналу в групі компаній «Reader's Digest». Компанія «Reader's Digest» - один із провідних гравців у російському сегменті мобільного маркетингу, DIGITAL і лідогенерації. Процес взаємодії з цією компанією тривав близько трьох місяців, після чого було завершено пошук, за результатами якого оформилися два розробники в компанію клієнта. Як і передбачалося, роботи було проведено без анонсування про відкриту вакансію, щоб уникнути звинувачення в недобросовісній конкуренції від компаній конкурентів. Для пошуку такого роду співробітників компанії довелося витратити щонайменше два місяці, за весь цей період роботи було виконано великий обсяг роботи: Пошук у базах даних співробітників, з якими раніше вже працювали в списку наданих компаній, також була можливість взяти рекомендації у цих кандидатів. Другим кроком, який пророблявся паралельно з усім іншим, був пошук на відповідних тематичних форумах, обговореннях, а також спеціалізованих соціальних мережах. Після знаходження відповідного кандидата, стояло завдання з'ясувати мотивацію цього співробітника, які цілі він переслідує, що б могло його спонукати на місце роботи. Донині компанія надає ці послуги, але з урахуванням зміни потреб ринку послуг, компанія змінює вектор руху в бік консалтингу. Даний підхід вигідний з точки зору збереження клієнта і довгострокового його ведення, адже раніше компанії

клієнти, отримавши послугу підбору, не зверталися до NRG до наступної потреби в нових співробітниках. Нинішня стратегія передбачає надання комплексу послуг, що стосується всіх напрямків HR-департаменту.

Також не обійшли стороною приклад масового підбору, дуже актуальний для київського ринку праці, і який супроводжується великою конкуренцією серед аналогових компаній. Однією з таких компаній є «Taxi 838», з яким співпрацювало агентство. За весь період роботи був збудований процес підбору між агентством і клієнтом. Був забезпечений стабільний потік кандидатів на позиції «водій таксі», був здійснений щотижневий вихід кандидатів на роботу. За час роботи кадрове агентство на певний час надало свого консультанта для навчання проведення масової співбесіди за етапами.

Було розглянуто приклад надання послуги ексклюзивного пошуку персоналу в групі компаній «Reader's Digest». Компанія «Reader's Digest» - один із провідних гравців у російському сегменті мобільного маркетингу, DIGITAL і лідогенерації. Процес взаємодії з цією компанією тривав близько трьох місяців, після чого було завершено пошук, за результатами якого оформилися два розробники в компанію клієнта. Як і передбачалося, роботи було проведено без анонсування про відкриту вакансію, щоб уникнути звинувачення в недобросовісній конкуренції від компаній конкурентів.

Для пошуку такого роду співробітників компанії довелося витратити щонайменше два місяці, за весь цей період роботи було виконано великий обсяг роботи: Пошук у базах даних співробітників, з якими раніше вже працювали в списку наданих компаній, також була можливість взяти рекомендації у цих кандидатів.

Другим кроком, який пророблявся паралельно з усім іншим, був пошук на відповідних тематичних форумах, обговореннях, а також спеціалізованих соціальних мережах. Після знаходження відповідного кандидата, стояло завдання з'ясувати мотивацію цього співробітника, які цілі він переслідує, що б могло його спонукати на місце роботи. Донині компанія надає ці послуги, але з урахуванням зміни потреб ринку послуг, компанія змінює вектор руху в

бік консалтингу. Даний підхід вигідний з точки зору збереження клієнта і довгострокового його ведення, адже раніше компанії клієнти, отримавши послугу підбору, не зверталися до NRG до наступної потреби в нових співробітниках. Нинішня стратегія передбачає надання комплексу послуг, що стосується всіх напрямків HR-департаменту.

У третьому розділі дослідження пропонується вдосконалена система конкурсного відбору кандидатів на вакантні посади.

В представлених рекомендаціях для чотирьох компаній – ТОВ «СВАРМЕД», «Bunge» та «Huhtamaki», «Vodafone»- враховані їхні унікальні характеристики та виклики, базуючись на інформації про їхню діяльність та поточний стан на ринку. Основною метою цих пропозицій є підвищення конкурентоспроможності, привабливості як роботодавців, так і ефективності управління персоналом. Всі три компанії мають спільну потребу в залученні та утриманні талантів, але стратегії повинні бути адаптовані до їхніх особливостей та ринкових умов.

"СВАРМЕД" може досягти успіху через залучення молодших спеціалістів, впровадження гейміфікації та активну співпрацю з університетами. У випадку "Bunge" важливо встановити співпрацю з аграрними університетами та розвивати програми стажування для забезпечення стабільного потоку кваліфікованих кадрів. "Huhtamaki" може покращити своє положення на ринку шляхом акценту на маркетингових заходах та співпраці з рекрутинговими агентствами.

Використання інноваційних методів та стратегій в управлінні персоналом, а також постійна адаптація до змін у вимогах ринку дозволять цим компаніям ефективно управляти персоналом і підняти свою конкурентоспроможність у відповідних сферах діяльності.

Для клієнта рекрутингової компанії Vodafone розроблено комплекс наступних заходів:

- розроблено систему конкурсного відбору кандидатів на вакансію в організації;

- розроблено захід щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів Vodafone;
- запропоновано захід щодо використання у Vodafone послуги лізингу при наймі та відборі персоналу.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Лисенко Валентина Андріївна,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти lysenko.v.zp.246@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
«Дослідження інноваційних технологій відбору кандидатів у стратегії
організаційного розвитку на прикладі рекрутингової компанії NRG»
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що
визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких
ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є
ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою
Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Захарова К.В.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Терент'єва НВ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М.М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 361-366.
2. Великий Ю.В., Нетудихата К.Л., Русанова К.Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 90–95. URL: http://www.market-infr.od.ua/youournals/2018/26_2018_ukr/15.pdf (дата звернення: 28.06.2023).
3. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 130–133.
4. Вовк Н., Мутовкіна Н. Онлайн-рекрутинг як сучасний елемент підбору персоналу в іт-компанії. Інформація, комунікація, суспільство 2022 : Матеріали 11-ї Міжнар. наук. конф., м. Львів, 19–21 трав. 2022 р. Львів, 2022. С. 207.
5. Водянка Л. Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–81.
6. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
7. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
8. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/youournal/article/view/2587> (дата звернення: 28.10.2023).

9. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. Визначення ефективності системи підбору персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2010. Т. 2. № 5. С. 10–13.
10. Горобинська М. В. Вплив E-HRM на результативність персоналу міжнародних компаній. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. С.115-120.
11. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93–101.
12. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
13. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Омельчук О.В. Особливості формування системи відбору персоналу на сучасних підприємствах. *International scientific innovations in human life. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Manchester, United Kingdom. 2022. Pp. 545-549*
14. Дашко І. М. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
15. Зачко О. Б., Кобилкін Д. С., Ковальчук О. І. Моделі формування проектних команд в безпеко-орієнтованій системі. *Науковий журнал. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, 2019 № 4 (10), С. 2 – 6.
16. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84.
17. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Дніпро : Моноліт, 2019. 304 с. URL: <https://bizz.monolith.in.ua/download/personal-fragment.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).

18. Кадровий аудит підприємства – інструмент оцінки ризиків відносин з персоналом і запобігання кадрових штрафів. URL: <https://zkg.ua/buhhalterski-posluhy/kadrovyy-audyt-pidpriemstva/> (дата звернення: 30.10.2023).
19. Кобеля З. Особливості IT-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118.
20. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2021. №1.
21. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу. навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.
22. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топменеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки*. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
23. Кочума І. Ю., Кузьменко А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. *Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації», 2020*. С. 268.
24. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022.Т. 6. №. 1. С. 92-110.
25. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/kravchuk.pdf> (дата звернення: 29.06.2023).
26. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ: Гнозіс, 2023. 692 с.
27. Лизанець А. Г., Бисага С. В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2018. № 19. С. 288-293.
28. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий*

- вчений.* 2016. № 5. С. 87–90.
URL: http://nbuv.gov.ua/UYRN/molv_2016_5_25 (дата звернення: 25.10.2023).
29. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2. С. 108–114.
30. Митрофанова Є. А., Митрофанова А. Є. Екосистемний підхід для трансформації управління людськими ресурсами. *Лідерство та менеджмент*. 2022. Том 9. № 1. С. 201–218.
31. Мінчак Н.Г. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 28(9). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280911> (дата звернення: 10.11.2023).
32. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53–54.
33. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 10.11.2023).
34. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–51.
35. Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 418–424.
36. Опанащук Ю.Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 104–108.
37. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки 60 Таврійського*

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

38. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч. посібник. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

39. Підбір, відбір і найм персоналу; 5 ефективних методів набору співробітників у компанію + реальні приклади пошуку працівників. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-inajm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobitnikiv.html> (дата звернення: 30.10.2023).

40. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.

41. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. *Тернопіль.: Економічна думка*, 2018. 86- 90.

42. Рекрутингова компанія NRG. URL: <https://nrg.ua> (дата звернення: 15.10.23).

43. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183–188. URL: http://www.market-infr.od.ua/yournals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (дата звернення: 30.06.2023).

44. Федоряк Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 95–97.

45. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Класичний приватний університет*. 2019. № 4(15). С.230-238.

46. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*.

2015. Вип. 1. С. 61–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UYRN/nvp_2015_1_11 (дата звернення: 28.09.2023).

47. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.

48. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30. № 4. С. 82–85.

49. Шелюжак І.Г., Кобеля З.І. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 409–414.

50. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.

51. Brewster, C. and Hegewisch, A. Policy and practice in european human resource management: *The Price Waterhouse Cranfield survey*. Taylor & Francis. 2017.

52. Harrison L. E. Culture Matters: How Values Shape Human Progress. New York: Basic Books, 2021. 394 p.

53. Inkinen H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 2016. 20(2). P. 230–257.

54. Jin R. Q., Rainey H. G. Positive in public service: Government personnel, constrained incentives, and positive work attitudes. *International Public Management Journal*, 2020. 23(1), 25–56.

55. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications pp. 3–31. New York: Basic Books

56. Milon, M., Alam, M. and Pias, M. Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022. Vol. 10. P. 403-417.

57. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Issue 24.
DOI: <https://doi.org/10.1017/SYP.2021.6>.

58. Opanashhuk Yu. Ya. (2017) Teoretyko-metodologichni osnovy doslidzhennya korporatyvnoyi kulytury yak upravlinskykogo resursu v industriyi ghostynnosti [Theoretical and methodological foundations of research of corporate culture as an administrative resource in hospitality industry]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 22, pp. 104–108.

59. Rozario S. D., Venkatraman, S.. Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 2019. 10(2), 35.

60. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.