

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Кваліфікаційна робота**  
освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4 року навчання,  
Спеціальності  
073 «Менеджмент»

Кудрицька Олександра Романівна

Керівник: Курило Л. І.,  
доктор економічних наук, професор

Рецензент: Ксенофонов М. М.

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою


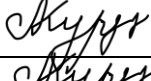
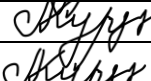
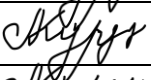
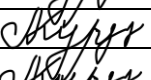
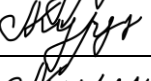
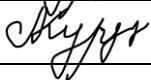
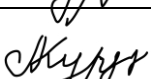
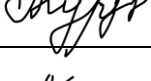

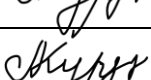
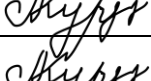
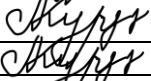
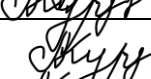
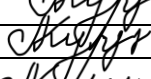
---

Секретар ЕК Ісаєнко А. М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Київ – 2021

### ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	9.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	25.12.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	25.12.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	25.12.2020 – 29.04.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	25.02.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	25.12.2020 – 5.05.2021		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		21.02.2020		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		31.03.2021		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		29.04.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	5.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	6.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	7.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>до 8 травня</b>	11.05.2021		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	<b>до 12 травня</b>	12.05.2021		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	<b>до 15 травня</b>	14.05.2021		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «26» жовтня 2020 р.

Науковий керівник Курило Людмила Ізидорівна



Виконавець кваліфікаційної роботи Кудрицька Олександра Романівна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**  
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Кудрицькій Олександрі Романівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи рекрутингу та управління персоналом підприємства»

керівник роботи **Курило Людмила Ізидорівна, доктор економічних наук, професор**

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року № 457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи \_\_\_\_\_

На основі аналізу літературних джерел, статистичної та фінансової звітності підприємства, розкрити теоретичні основи системи рекрутингу та управління персоналом, проаналізувати системи рекрутингу та управління персоналом на прикладі ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ», запропонувати шляхи удосконалення системи рекрутингу в сучасних умовах.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ .....	5
1.1. Управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту ....	5
1.2. Розвиток рекрутингу та HR-менеджменту в Україні та світі .....	12
1.3. Основні відмінності між рекрутингом та HR-менеджментом.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ РЕКРУТИНГОВИХ ТА HR-ПРОЦЕСІВ У КОМПАНІЯХ .....	22
2.1. Процес рекрутингу в компанії та його складові.....	22
2.2. Система HR-менеджменту в організації.....	32
2.3. Аналіз систем рекрутингу та управління персоналом на прикладі ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» .....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ РЕКРУТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	47
3.1. Вплив пандемії COVID-19 на процеси управління персоналом .....	47
3.2. Удосконалення підходів у роботі сучасних рекрутерів та HR-менеджерів в умовах пандемії .....	52
3.3. Впровадження сучасних методів найму та управління персоналом у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» .....	56
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Процеси відбору й управління персоналом на підприємстві є одними з найважливіших, що впливають на успішність функціонування цього підприємства. Причиною є те, що дана сфера діяльності пов'язана з людьми: набором команди, створенням умов праці, мотивацією, тощо, які впливають на результати діяльності будь якого суб'єкта господарювання. Але як і усі інші процеси та системи в організації, управління персоналом та рекрутинг мають бути адаптовані до сучасних вимог та змін у бізнес-середовищі.

Система управління людськими ресурсами організації та рекрутинг, як її складова, є комплексним формуванням, що складається з ряду елементів. Кожен з них впливає на той чи інший аспект благополуччя та злагодженої роботи команд підприємства: від формування складу працівників до ведення їх загального обліку. Складові самі по собі не можуть бути відокремленими та мають існувати в гармонії з іншими частинами системи. І при внесенні змін в один елемент, інші також мають удосконалюватися для злагодженості роботи з управління людськими ресурсами.

У сучасній ситуації поширення нового небезпечного вірусу COVID-19 тема удосконалення ряду процесів у бізнесах є як ніколи актуальною. Перехід на дистанційну роботу, заборона масових заходів та переміщень в інші країни та інші обмеження значно вплинули на формат роботи компаній по всьому світу. У таких умовах зміна та удосконалення процесів управління персоналом та рекрутингу є важливим елементом у злагодженому функціонуванні компаній та має вплив на роботу всього її колективу.

*Метою роботи* є вивчення системи рекрутингу й управління персоналом підприємства та аналіз сучасних шляхів удосконалення цих процесів для адаптації організацій до нових умов функціонування бізнесу.

*Завдання*, які відповідають меті та вирішуються в роботі:

- визначення місця управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту;
- вивчення історії управління персоналом та рекрутингу в світі та Україні;
- дослідження відмінностей у рекрутингу та HR-менеджменті;
- аналіз етапів процесу рекрутингу в організаціях;
- аналіз системи управління людськими ресурсами підприємства та її складових;
- оцінка діяльності в сфері HR-менеджменту та рекрутингу в ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» та розрахунок HR-метрик організації;
- огляд впливу пандемії коронавірусу на роботу відділів з управління людськими ресурсами в організаціях;
- визначення шляхів пристосування та покращення роботи рекрутерів та HR-спеціалістів до нових умов роботи, спричинених COVID-19;
- розробка пропозицій щодо удосконалення процесів найму та управління персоналом в ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ».

*Об'єктом дослідження* є підсистема рекрутингу в компанії як складова системи управління людськими ресурсами.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади рекрутингу та управління персоналом і шляхи їх удосконалення відповідно до нових умов функціонування організацій.

*Інформаційним забезпеченням роботи* є підручники та навчальні посібники з управління персоналом українських авторів, матеріали статей, наукових видань та авторитетних зарубіжних блогів на тематику HR-менеджменту й рекрутингу, внутрішні дані ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ».

*Структура роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

### 1.1. Управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту

З плином часу поняття управління персоналом різними науковцями сприймалося по-різному, що породило різноманіття визначень з різними відтінками значень. Наприклад, відповідно до розуміння терміну Девідом ДеЦензо та Стівеном Робінсом HR-менеджмент «займається людським виміром у менеджменті. Так як кожна організація складається з людей, вона отримує їх послуги, розвиває їх навички, мотивує їх досягати вищих рівнів виконання роботи та забезпечує продовження підтримання ними своєї вірності до організації, то для компанії є абсолютно необхідним досягнення організаційних цілей. Це є дійсним, незалежно від типу організації (державна, комерційна, освітня тощо) [1]». Едвін Фліппо визначав HR-менеджмент як «планування, організація, керування, контроль отримання, розвитку, зрівноваження, інтеграції, утримання та відділення людських ресурсів до кінця таким чином, щоб індивідуальні, соціальні цілі та цілі організації були досягнуті [1]».

У сучасному контексті важливо розуміти та пам'ятати про те, що досягнення мети компанії та загальний успіх її діяльності багато в чому залежить саме від працівників та їх роботи. Для співробітників одними з найважливіших потреб на робочому місці є потреби у нормальних умовах праці, можливості реалізації власних планів, гідній оплаті праці, соціальні потреби тощо. Ураховуючи цей аспект, Ландсман В. А. пропонує таке узагальнене визначення управління персоналом в сучасних умовах, як «сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств [2]».

Побудова цілісної системи управління людськими ресурсами не може відбуватися окремо від цілей існування організації та її загальної філософії. Філософія організації – це сукупність внутрішніх принципів роботи компанії, її цінностей, адміністративних та моральних норм та правил стосунків співробітників, що є підпорядкованим загальній меті існування підприємства. Філософія управління персоналом полягає в можливості робітників задовольнити свої власні потреби й одночасно задовольнити потреби компанії в комплектації необхідним персоналом. Ці два поняття є тісно пов'язаними між собою, більше того, філософія управління персоналом є основою формування філософії організації [3,4].

Сама ж система управління людськими ресурсами загалом складається з ряду підсистем, сутність яких визначає функціонал відділу управління персоналом організації [5]:

1. Аналіз та планування персоналу (моніторинг ринку праці, розробка стратегії, потреб у персоналі, планування кількісного та якісного складу співробітників тощо);
2. Підбір та наймання персоналу (формування стратегії пошуку кандидатів, джерел, визначення профілю кандидата, створення тестових завдань, критеріїв відбору, проведення співбесід, прийняття на роботу, робота з відмовами);
3. Оцінювання персоналу (застосування різних методик оцінки роботи працівника, його професійних умінь та знань);
4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу (визначення потреби в підвищенні кваліфікації або перекваліфікації працівника, направлення на відповідні курси, реалізація кар'єрного зростання співробітників);
5. Атестація та ротація кадрів (встановлення рівня відповідності якостей, роботи працівника згідно з вимогами відповідної позиції);
6. Мотивація персоналу (застосування певних систем мотивування персоналу);



7. Облік співробітників організації (робота з документацією, пов'язаною з прийомом, звільненням, переміщеннями працівників тощо);
8. Організація трудових відносин в організації (встановлення корпоративної культури, міжособистісних цінностей, вирішення конфліктів, тимблдінг тощо);
9. Створення умов праці (надання необхідного обладнання, матеріалів тощо для роботи працівника, підтримання безпеки робочого місця);
10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство (харчування, медичне обслуговування, страхування, можливості відпочинку);
11. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (надання необхідної інформації, правова підтримка та розв'язання питань щодо трудових відносин).

У залежності від розміру компанії відокремленість перелічених підсистем може варіюватися: у малих організаціях завдання однієї підсистеми можуть комбінуватися із завданнями іншої, тоді як великі підприємства мають можливість їх розділяти.

Персонал в сфері менеджменту людських ресурсів може виступати одночасно і об'єктом, і суб'єктом управління. Працівник є перш за все індивідуальністю, людиною, яка зайнята певною діяльністю. Разом з цим, в організації він виступає виробничою силою, що є основою будь-якого виробничого процесу. Така подвійність спричиняє виникнення специфіки управління людськими ресурсами через особливості самого персоналу [6]:

- Системність і окремого працівника, і групи;
- Піддання впливу як виробничих умов, так і зовнішнім та внутрішнім чинникам;
- Прогноз поведінки – імовірнісний;
- Вплив на співробітників породжує міжособистісну взаємодію;
- Визначення закономірностей поведінки не є надійним;
- Неможливість точно визначити потенціал;
- Прямий вплив комунікацій та організації праці на поведінку робітників;

- Неконтрольоване формування груп та спільнот, які мають вплив на поведінку співробітників;
- Вирішальний вплив роботи персоналу;
- Одночасне прийняття статусу об'єкта та суб'єкта управління.

Злагодженисть управління підприємством та персоналом залежить не тільки від взаємозалежності формування їх філософії, а й від відсутності між ними протиріч та взаємного доповнення основних принципів. Ващенко Н. В. систематизувала основні базові та системні принципи управління організацією та персоналом, які для безперебійного та гармонічного функціонування компанії, мають між собою узгоджуватися (рис. 1.1). Ці принципи є загальними для всієї організації, але при підпорядкуванні ним підрозділів підприємства, додається специфіка роботи відділу зі збереженням загального сенсу, спільного для компанії [7].

Науковості	Економічності	Системності
Ресурсно-технічного забезпечення	Правового забезпечення	Кадрового забезпечення
Екологічності	Інфраструктурного забезпечення	Культурного забезпечення

Рис. 1.1 Принципи управління підприємством та персоналом

Функціонування будь-якої компанії залежить від її внутрішньої корпоративної культури, яка є її невід'ємною частиною. Тим чи інакшим чином у кожній організації формується її культура, яка може встановитися самостійно з плином часу або може бути сформована безпосередньо підприємством.

Ґрунтуючись на запропонованих рядом науковців визначеннях корпоративної культури, Башук Т. О. та Жолудева А. М. пропонують визначити цей термін як «комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи [8]».

Американською фірмою з підбору персоналу та консалтингу в питаннях керівництва Spencer Stuart було розроблено класифікацію корпоративних культур за двома осями: міжособистісна взаємодія та реакція на зміни. На першій осі значення коливаються між незалежністю та взаємозалежністю, на другій – між гнучкістю та стабільністю. У результаті визначається вісім типів корпоративних культур, що зображено на рис. 1.2 [9].



Рис. 1.2 Типи корпоративних культур

Характерними рисами стилю «мета» є альтруїзм, ідеалізм, толерантність, соціальні ідеали, спрямованість на виконання великої справи. За стилем «турбота» головний наголос в компанії ставиться на позитивні стосунки, командну роботу, довіру, взаємодопомогу. Типу «порядок» притаманні слідування правилам, повага, структурованість, взаємодія. Обережність, прагматичність, чітке планування, передбачуваність та захищеність характеризують стиль «безпека». На відміну від нього, корпоративна культура «влади» має такі риси, як рішучість, висока конкурентність, впевненість, домінантність, важливість особистої переваги. За типом «результати» в компанії високо ціняться досягнення, перемоги, що об'єднують співробітників, продуктивність, професіоналізм та успіх. Стиль «задоволення» наголошує на отриманні позитиву, щасті, хорошому почутті гумору, спонтанності. У корпоративній культурі «навчання» ціняться допитливість, винахідливість, креативність, інновації та дослідження [10].

Відділ управління персоналом грає важливу роль у формуванні позитивного сприйняття компанії як гідного роботодавця на ринку, завдяки чому організація має більше шансів приваблювати найкращих спеціалістів працювати над їх продуктами чи послугами. Робота з брендом роботодавця багато в чому залежить від HR-спеціалістів та рекрутерів й має виконуватися грамотно для досягнення ефективного та якісного функціонування підприємства. У всіх підприємств є хороший чи поганий бренд роботодавця, незалежно від того, чи намагалося управління його розвивати чи ні.

Бренд роботодавця – це набір якостей, які часто не є матеріальними, що відрізняє компанію від інших, надає певний вид досвіду роботи та звертається до тих людей, які зможуть якомога краще розкритися в процесі роботи в середовищі певної організації. Він тісно пов'язаний з корпоративною культурою, цінностями, місією фірми та має їм відповідати [11].

Сам бренд компанії як роботодавця створюється за допомогою багатьох деталей і не всі з них можуть формуватися безпосередньо організацією. У табл.

1.1 наведено ті аспекти, які можуть контролюватися компанією, та дії, які можна проводити для покращення сприйняття фірми як роботодавця [12].

Таблиця 1.1

## Побудова позитивного бренду роботодавця [12]

Аспект	Дії для покращення
Сайт кар'єри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підкреслення ціннісної пропозиції компанії кандидатам;</li> <li>- Надання підтвердження заявленої інформації;</li> <li>- Чіткі описи вакансій;</li> <li>- Зручність перегляду веб-сторінки на різних девайсах.</li> </ul>
Процес подачі аплікаційної форми на вакансію	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тестування створеного процесу подачі на вакансію;</li> <li>- Спрощення аплікаційних форм для полегшення подачі на вакансію.</li> </ul>
Соціальні мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримання сторінок компанії в соціальних мережах;</li> <li>- Ведення діалогу з відвідувачами сторінок;</li> <li>- Надання уявлення про внутрішню сторону роботи організації.</li> </ul>
Зміст вакансії та відомості про компанію	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надання повної та чіткої інформації для якісного спілкування та побудови стосунків з кандидатом.</li> </ul>
Відгуки співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення рубрик у соціальних мережах з історіями життя компанії від співробітників;</li> <li>- Надання відповідей та робота з коментарями на відкритих сайтах пошуку роботи або профільних блогах.</li> </ul>

Існує також ряд чинників, що впливають на бренд роботодавця, і які складніше формувати самотійно. Серед них можна виділити медіа, думки та

відгуки друзів та сімей співробітників, споживацький досвід користування наданими послугами або продукцією, «сарафане радіо». Однак, на деякі з цих аспектів можна вплинути за допомогою контрольованих компанією факторів [12].

Отже, управління персоналом має важливу роль в роботі будь-якої компанії. До його функцій можна віднести аналіз, планування, підбір, адаптацію, мотивацію, оцінювання персоналу тощо. Так як і суб'єктом, і об'єктом управління людськими ресурсами є люди, то це породжує деяку специфіку даної сфери управління й необхідність слідування певним принципам для цілісності роботи HR-відділу в межах організації. Для злагодженості функціонування компанії важливою є відповідність філософії організації та управління персоналом, до того ж чималу роль грає корпоративна культура підприємства, відсутність у ній розбіжностей. Окрім цього, HR-спеціалісти та рекрутери фірми працюють з брендом роботодавця, що в сучасному світі є вагомим фактором під час залучення талантів на роботу.

## 1.2. Розвиток рекрутингу та HR-менеджменту в Україні та світі

Умовно розвиток підбору персоналу можна розділити на шість етапів. Перший етап тривав з XVII ст. до н. е. до XIV ст. н. е. й був спричинений розподілом праці. Продаж рабовласником раба передбачав отримання за це певної суми грошей, що вже було деякими зачатками рекрутингової діяльності, хоч і не добровільної. У Стародавньому Єгипті та Греції почав формуватися більш ускладнений відбір працівників відповідно до їх кваліфікації. Наприклад, не кожен міг займатися ремісництвом, мореплаванням, суднобудуванням або стати воїном, бо для здобуття таких професій необхідні були відповідні навички та якості. У Китаї в цей час було створено систему тестування претендентів на посаду державного чиновника [13].

У XIV – XVIII ст. тривав другий етап становлення підбору персоналу, що був спричинений постійними бойовими діями та необхідністю наповнення армії

хорошими військовими. Власне, значення слова рекрутинг й означає вербування на службу. Третій етап розвитку відбору персоналу відбувався впродовж XVIII – XIX ст. через індустріальну революцію. Як відомо, у цей період відбувалися великі зміни в роботі підприємств через поступове впровадження механізації виробництва. Ф. Тейлор взяв до уваги питання підбору працівників в умовах того часу й розробив тести для перевірки здібностей і можливостей працівників виконувати певні роботи. Такі атестації здійснювалися на основі фізичних даних й допомагали визначити позиції, на яких кандидат міг якомога ефективніше працювати, та норми виробітку для отримання матеріального заохочення. М. Вебер вважав, що для якісного відбору персоналу необхідно орієнтуватися на технічну кваліфікацію кандидата та його освіту. Таким чином можна прослідкувати поширення процесів тестування на посаду за фізичними та професійними якостями [13].

Четвертий етап розвитку рекрутингу тривав з кінця XIX ст. до початку XX ст. й у цей час затверджувалася важливість професійних знань та умінь для отримання певних посад, розвивався професійний відбір. Г. Форд у 1914 році фактично створив посаду спеціаліста з підбору персоналу, найнявши інтерв'юерів, які спілкувалися з кандидатами та наймали відібраних на роботу. Однак, погляди різних науковців на зародження професії рекрутера не збігаються. Деякі вважають, що рекрутинг було започатковано в 50-х – 60-х рр. XX ст. у США, інші ж вказують про його зародження в Німеччині XIX ст. [13].

На п'ятому етапі (сер. XX ст. – поч. XXI ст.) у Радянському Союзі було поширено створення керівництв з питання комплектування штату підприємств, за допомогою яких знижувалися витрати на пошук персоналу. За такого складу працівників необхідне було лише досягнення планових показників виробітку [13].

Шостий етап становлення рекрутингу розпочався в кінці XX ст. і триває й досі. На цьому етапі поширилося значення управління якістю, що означає пов'язаність задоволення споживача продуктом чи послугою з його безпосередньою якістю. С. Хілл встановив, що досягнення якомога кращої якості

продукції залежить від відбору найкращих кандидатів, які здатні забезпечити ефективність роботи всередині підприємства. Отже, завдяки якісному відбору працівників можна забезпечити покращення якості продукції організації та задоволеності споживачів [13].

На Заході в 20-40-х рр. минулого століття працівник розглядався суто як «живий додаток до машини», про індивідуальність людини не йшлося взагалі й тоді використовувалося поняття управління кадрами. У 50-70-х рр. XX ст. відповідно до тогочасного розуміння оновленого терміну управління персоналом працівник почав сприйматися вже як суб'єкт трудових відносин, особистість. А в кінці минулого століття через процеси глобалізації та підвищення важливості інтелектуальної праці людей затвердилася концепція управління людськими ресурсами, що й досі залишається одним із основних стратегічно важливих аспектів організації [14].

Сьогодні можна виділити три професійні революції, в ході яких зароджувалися різні типи спеціалістів та робітників, які були потрібними в певний період часу. Порядок змін та суть цих професійних революцій зображено на рис. 1.3 [14,15].

Перша професійна революція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• початок XVI ст.</li> <li>• створення вільних професій, нарощення та розвиток власного потенціалу для допомоги іншим примножувати власний капітал</li> <li>• вільні об'єднання професіоналів</li> </ul>
Друга професійна революція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• друга половина XVIII – початок XIX ст.</li> <li>• перехід від ручного мануфактурного до машинного фабричного виробництва</li> <li>• масові професії, зародження вертикальних та горизонтальних профсоюзів</li> </ul>
Третя професійна революція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• з 1970-х рр. і досі</li> <li>• транспрофесіонали, які можуть працювати у різних професійних середовищах за рахунок використання набору комплексних методів та підходів</li> </ul>

Рис. 1.3 Професійні революції [14,15]



У ході історії формувалися різні наукові погляди на концепцію управління людськими ресурсами, в результаті чого науковцями було створено ряд підходів до управління персоналом. Еволюцію цих теорій зведено в табл. 1.2 на основі роботи Михайлової Л. І. [16].

Таблиця 1.2

Теорії управління людськими ресурсами періоду XIX – XX ст. [16]

Науковець	Зміст наукового погляду
Оуен Р.	Створення комфортних умов роботи для підтримання рівня благополуччя робітників.
Тейлор Ф.	Обґрунтований відбір працівників на певні посади, контроль праці, пропозиції економічного стимулювання, розрахунки норм виробітку.
Гант Г.	Розробка системи оплати праці, методики преміальної системи.
Емерсон Г.	Виведення 12 принципів управління, що базуються на дисципліні, чітких цілях та встановленні норм праці.
Файоль А.	Виведення 14 принципів управління, що базуються на розподілі праці, стабільності персоналу, єдності та порядку.
Мейо Е.	За результатами досліджень встановив, що соціальні умови роботи та стосунки в колективі впливають на продуктивність праці.
Мак-Грегор Д.	Створення теорії Х (за якої вважається, що люди уникають роботи, тому необхідно застосовувати примус) та теорії Y (за якої персонал сприймається як внутрішньо мотивований, тому примус є зайвим).

Оучи В.	Створення теорії Z, що базується на ставленні керівництва до колективу, як до своєї сім'ї, командному дусі, єдності.
---------	--

На території України вивчення теми управління персоналом в ХХ ст. мало за мету підсилення ідей соціалістичної системи господарювання, тому основними принципами тогочасного управління були централізм, пряме директивне управління діяльністю організацій. Гастєв О. К. працював над оптимізацією робочих місць, введенні норм та правил в організації, які допомогли б раціоналізувати роботу. Керженцев П. М. притримувався думки про схожість управління персоналом в різних сферах, через що можна вивести спільні правила та схеми управління. Ідею виокремлення управління людьми як науки висловлював Вітке М., а Дунаєвський Ф. Р. зосереджував увагу на важливості підбору персоналу в організацію та його мотивації. Однак подібні дослідження та діяльність науковців у даній сфері було призупинено в 30-х рр. ХХ ст. й відновлено вже в 60-х рр. Така пауза в науковій діяльності в цій сфері управління призвела до деякого відставання вітчизняних досліджень від світових [16].

Рекрутинг в Україні почав розвиватися з початку 1990-х рр. У той час на територію держави приїжджали іноземні рекрутери, виконували поставлені завдання з пошуку людей на ключові посади й поверталися до своїх країн. Пізніше почали створюватися українські рекрутингові організації, змінювалося ставлення до підбору персоналу, світові агентства встановлювали свої філіали в Україні. З початку ХХІ ст. зростає кількість рекрутингових агентств, збільшується обізнаність в даній сфері, почали використовуватися новітні ефективні методи та системи підбору персоналу, впроваджується специфічне технологічне забезпечення галузі [13].

Отже, розвиток рекрутингу в світі бере свій початок ще з ХVІІ ст. до н. е., що було спричинено розподілом праці. Саму роль рекрутера було виокремлено

лише в кінці XIX – на початку XX ст. н. е., коли для відбору персоналу на роботу було використано окремих інтерв'юерів. Пройшовши п'ять етапів еволюції рекрутингу, ми наразі знаходимося на шостому, що полягає у впливі ретельного відбору персоналу на якість виконуваної роботи й задоволеність споживача результатом цієї роботи. В Україні сфера підбору персоналу почала розвиватися не так давно, але вже зараз вітчизняні спеціалісти галузі користуються всесвітнім успішним досвідом та виходять на хороший рівень. HR-менеджмент в нашій країні розвивався досить слабко через обмеження державою в XX ст. У світі ж у результаті трьох професійних революцій виникла така концепція, як транспрофесіонали, які працюють в різних сферах та застосовують такі способи вирішення задач, що не мають стандартного розв'язку. Окрім цього, різними науковцями впродовж XIX – XX ст. було створено та розвинуто теорії з управління персоналом, що мають різні підходи та бази.

### 1.3. Основні відмінності між рекрутингом та HR-менеджментом

Важливим є розуміння відмінностей позицій HR-менеджера та рекрутера та чітке їх розмежування, так як в сучасності досить багато людей плутає та переплітає ці поняття. HR-менеджер працює з уже складеною командою працівників, вирішує внутрішні питання, організовує процеси адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури тощо. Рекрутер займається зовнішнім контактом з потенційними кандидатами, шукає людей на відкриті вакансії, спілкується з ними та приводить в компанію, після чого новачок переходить до рук HR-менеджера [17].

У сфері рекрутингу можна виділити дві позиції, що як доповнюють одна одну, так і можуть поєднуватися в одній людині: сорсер та рекрутер. Сорсер – це людина, головною задачею якої є швидкий та якісний пошук потенційних кандидатів на вакансію, створення їх бази, дослідження тенденцій ринку. Для ефективного сорсингу працівникові необхідно вміти використовувати різні методи пошуку кандидатів за критеріями, працювати з різними сайтами

працевлаштування, джерелами галузевих новин, знати про ключових гравців на ринку, розподіл спеціалістів тощо. Часто дана позиція може включати також перше контактування потенційного кандидата, отримання його резюме та призначення співбесіди або надання тестового завдання, після чого вся інформація передається рекрутеру [18].

Після контакту з сорсером кандидат переходить до спілкування з рекрутером. Його роль полягає в якомога глибшій взаємодії з кандидатом для виявлення його мотивації, здібностей, детальнішого ознайомлення з досвідом, бажаннями тощо. Окрім визначення того, наскільки людина підходить компанії та чи зможе виконувати необхідні задачі, рекрутер також має намагатися продати цю позицію, переконати, що ця компанія буде сприятливим середовищем для роботи та розвитку працівника [18].

Функції сорсера та рекрутера можуть поєднуватися в одній позиції. У такому випадку кандидат контактує з однією людиною й не плутається в процесі подачі на вакансію, інформація не викривляється, так як отримується й обробляється вже безпосередньо рекрутером. Однак для закриття вакансії необхідно більше часу, так як увесь цикл рекрутингу виконується однією особою, вартість такого спеціаліста може бути досить високою та є ризик того, що такий робітник швидко може стати демотивованим через велику кількість виконуваних функцій. За умов роботи сорсера й рекрутера як двох окремих працівників можна підвищити загальний професіоналізм та ефективність роботи команди, пришвидшити закриття вакансій, дати можливість кожному працівникові зосередитися на вужчому наборові задач та покращити обрані навички. Однак у такому випадку може бути ускладнено інформаційний потік, так як рекрутер не завжди може гідно оцінити спеціаліста через не такий детальний аналіз вакансії, а сорсер не спілкується з кандидатами та може мати не всю інформацію про сучасний ринок, також через неможливість переключитися між завданнями може спадати мотивація та з'являтися втомленість [18].

HR-менеджер супроводжує працівників всередині компанії та контактує з ними протягом усього періоду їх роботи в організації. Він допомагає в адаптації, вирішенні конфліктів, професійному розвитку, операційних питаннях. Робота полягає також у матеріальній та нематеріальній мотивації, організації заходів, тимбілдингів, створенні програм розвитку співробітників [17]. У сфері HR також можна виділити дві позиції: HR-менеджер, який працює з нематеріальними аспектами, та Compensation & Benefits Specialist (з англ.: спеціаліст з питань компенсацій та пільг), який займається матеріальними питаннями. Перший фокусує свою увагу на адаптації, оцінці роботи, розвитку працівників, працює з незадоволеністю та конфліктами, а другий займається фондом оплати праці, бюджетами на персонал, лікарняними, працює з інформаційними HR-системами, слідкує за відповідністю умов роботи компанії до чинних законів та вимог [19].

За умов кількості працівників у компанії від 50 до 150 організації радять мати одного HR-спеціаліста, який поєднуватиме в собі функції усіх вищеперерахованих посад [20]. Таку людину можна назвати HR-Generalist. На рис. 1.4 зображено загальну схему розподілу ролей HR-відділу, складену автором.

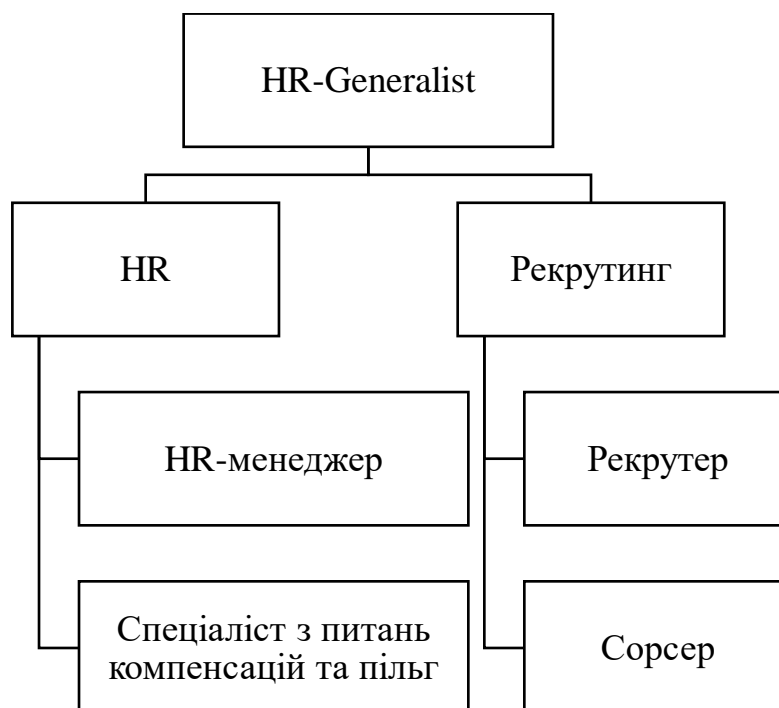


Рис. 1.4 Загальний розподіл ролей у HR-відділі

Отже, важливо розуміти різницю між рекрутингом та HR-менеджментом: перший займається зовнішнім пошуком та контактом потенційних кандидатів, а другий – внутрішньою підтримкою працівників в компанії та роботою з ними протягом їх перебування в складі організації. Функції рекрутингу можуть поділятися на двох людей, а можуть поєднуватися в одному, як і функції HR. У першому випадку виділяється розподіл на сорсера, який займається суто пошуком кандидатів та першим контактом з ними, та рекрутера, який проводить співбесіди, виявляє гідних кандидатів та надає детальну інформацію про компанію. У HR можна виокремити HR-менеджера, що займається мотиваційними та нематеріальними аспектами роботи працівників, та спеціаліста з питань компенсацій та пільг, який керує питаннями матеріального забезпечення робітників.

#### Висновки до розділу 1:

Управління людськими ресурсами – неоднозначна сфера менеджменту й протягом років була трактована по-різному рядом науковців. Головним аспектом, що породжує таку невизначеність та специфіку діяльності в рамках даної галузі, є те, що і суб'єктом, і об'єктом управління персоналом є люди. Тому важливими є слідування ряду принципів роботи HR-відділами, відповідність філософії організації та управління персоналом, корпоративна культура фірми, грамотна робота з брендом роботодавця. Сам HR-менеджмент протягом історії розвинувся в ході трьох професійних революцій, результатом яких сьогодні ми маємо транспрофесіоналів. Це люди, які можуть використовувати нестандартні методи роботи та новітні підходи до вирішення нетривіальних задач та працюють у різних професійних середовищах. Протягом останніх століть дослідниками також було створено та обґрунтовано ряд теорій з управління персоналом, що базуються на науковому, адміністративному, поведінковому підходах до управління. Розвиток рекрутингу почався ще в період до нашої ери,

але роль рекрутера було виокремлено лише на початку XX ст. Наразі відповідно до загальносвітових тенденцій відбувається ретельний відбір персоналу на роботу, так як приділяється велика увага якості результату праці, на якій сучасний споживач фокусується дедалі більше. В Україні рекрутинг та HR-менеджмент почали активно розвиватися з кінця XX – початку XXI ст. під впливом іноземних практик. Основна відмінність між рекрутингом та HR-менеджментом полягає в таких рисах. У рамках першого відбувається зовнішнє контактування потенційних кандидатів на вакансію, з ними ведеться спілкування з метою виявлення актуальності певної роботи. А в рамках другого здійснюється спілкування вже всередині компанії, проводиться адаптація, налагоджуються конфлікти, вирішуються питання матеріальної та нематеріальної мотивації. Ролі рекрутера, сорсера, HR-менеджера та спеціаліста з питань компенсацій та пільг можуть бути як розділені між декількома людьми, якщо мова йде про компанії з великою кількістю співробітників, так і поєднуватися в одній особі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ РЕКРУТИНГОВИХ ТА HR-ПРОЦЕСІВ У КОМПАНІЯХ

### 2.1. Процес рекрутингу в компанії та його складові

Як уже було визначено, рекрутинг означає підбір персоналу на вакантні посади, систему заходів для залучення робітників, які володіють необхідною експертизою, знаннями та навичками для виконання поставлених перед ними завдань на певній посаді, сукупність дій із пошуку та відбору таких осіб. Рекрутинг – комплексний процес, у якому можна виділити шість етапів (рис. 2.1) [21].

1 етап	• планування персоналу та виявлення потреб у працівниках
2 етап	• створення заявки на вакансію
3 етап	• пошук та перший контакт потенційних кандидатів у різних джерелах
4 етап	• збір інформації про кандидатів на вакансію
5 етап	• оцінювання кандидатів
6 етап	• прийняття рішень щодо кандидатів та заповнення вакансії

Рис. 2.1 Етапи рекрутингу [21]

Формування рекрутингового плану – перша річ, про яку мають подумати рекрутери компанії. Це інструмент, за допомогою якого визначаються не тільки позиції, які мають бути заповнені в найближчому майбутньому, а й встановлюються прогалини в необхідних навиках та підпорядкування плану їх



подолання відповідно до цілей компанії. Стратегічний рекрутинг-план включає в себе календар рекрутингу, планування бюджету на процеси найму, позиції для заповнення, системи управління потоком кандидатів, джерела пошуку кандидатів тощо. Першочергово необхідно визначити потреби в рекрутингу та прогалини в навиках у компанії, які необхідно заповнити шляхом пошуку людей на відповідні вакансії [22]. Такі заповнення можна здійснити за допомогою внутрішнього пошуку та перестановок людей всередині компанії, відповідних підвищень тощо. Можна також перевірити чи немає можливості злиття нової вакансії з уже наявною, за допомогою чого робітникам компанії може бути надано більше відповідальності та задач і таким чином надано підвищення [23]. При побудові рекрутинг-плану до аналізу необхідно включити ріст компанії, розширення штату та функціоналу, можливість надання підвищень та внутрішніх змін команд [22].

Наступним кроком є створення плану найму та рекрутинг-календаря. Для цього необхідно застосувати проведений на попередньому етапі аналіз, що допоможе спрогнозувати майбутню потребу кожного відділу в персоналі. Таким чином підготовки до процесу найму можна буде почати завчасно. Таке планування потім переноситься в календар з визначенням строків на кожен етап та встановленням необхідних дій. Формуються списки позицій, які необхідно заповнити, загальний склад команд в компанії, розклад рекрутингу з відмітками початку, кінця та проміжних етапів [22].

Після створення плану та календаря рекрутингу варто перейти до визначення необхідних інструментів для автоматизації процесів та зручності роботи [22]. Одним з найкращих рішень в такій ситуації є використання ATS-систем (Applicant Tracking System, з англ. – система відслідковування аплікантів). Використання такого програмного забезпечення прискорює швидкість найму, економить час рекрутера, систематизує інформацію, полегшує збір аналітики тощо. При виборі ATS-систем на підприємстві враховується ряд факторів, за якими шукають програмне забезпечення, яке задовольнятиме визначені потреби компанії. Основними такими рисами систем є інтегрованість,

можливість аналітики, досвід кандидата (Candidate Experience), підтримка системи, безпека та право власності на дані, функція пошуку, підтримка декількох користувачів [24].

Інтегрованість передбачає можливість зв'язування ATS-системи з іншими сторонніми додатками, сайтами та системами. Важливою є можливість пов'язування зі сторінками кар'єри на сайті компанії та зовнішніми джоб-сайтами для полегшення подачі аплікантом заявки на вакансію та отримання її рекрутером в єдиній системі. Це також впливає на покращення досвіду кандидата за допомогою побудови зручної та оптимізованої під різні платформи форми подачі на роль в компанії. Ще треба враховувати інтеграцію ATS-системи з професійною соціальною мережею LinkedIn, де на сьогоднішній день відбувається велика частина пошуку кандидатів та спілкування з ними. Пов'язування з цією соціальною мережею полегшить розміщення вакансій, реклами, викачування профілів кандидатів, зберігання інформації про них та історії контакту. Можливості аналітики в ATS-системах допомагає наочно сформувати інформацію про ефективність рекрутингу та відслідковувати метрики як за окремими вакансіями, так і за кожним рекрутером. Стабільна підтримка системи є важливою в разі виникнення лагів та проблем її функціонування, коли виникає потреба в контакті зі службою підтримки для усунення проблем, що виникли в ході роботи. Безпека даних має бути на хорошому рівні для запобігання їх витоку в зовнішню мережу та збереженні для користування всередині окремої компанії. За умов бажання переходу на іншу ATS-систему треба розуміти можливість перенесення даних з попередньої системи до нової зі збереженням права їх використання. Деякі постачальники можуть обмежувати можливість викачування занесеної раніше інформації, тому це питання треба з'ясовувати заздалегідь. Функція пошуку в ATS-системі має надавати можливість пошуку та сортування кандидатів як мінімум за їх іменами, освітою, навичками, досвідом роботи. При обранні системи автоматизації роботи рекрутера необхідно визначити потребу в наявності можливості розширеного пошуку в базі за додатковими фільтрами. ATS-системи також мають надавати

можливість використання їх декількома людьми з команди рекрутерів. Вони можуть мати різні ролі, обмеження й можливості з додавання, редагування, створення профілів кандидатів тощо [24].

Наступним етапом у процесі рекрутингу є створення заявки на вакансію. У менеджера, який шукає людину в свою команду, рекрутеру необхідно з'ясувати всі деталі посади. Важливими пунктами є точний перелік обов'язків, вимог до кандидата, бажаних навичок та експертизи, уточнення порядку комунікацій у команді, її чисельність, склад, деталі оформлення та умов роботи. Уся ця деталізована інформація збирається для точного розуміння того, якого саме кандидата необхідно шукати та що компанія може йому запропонувати й чим зацікавити. Важливим елементом на цьому етапі є створення опису вакансії та її надсилання в різні джерела для залучення кандидатів та їх охоплення. За даними дослідження CareerBuilder 79% шукачів у вакансії першочергово звертають увагу на вимоги до кандидата, 72% – на зарплату, 62% – на інформацію про компанію [25].

Під час написання опису вакансії важливо пам'ятати про шість основних її складових: назва, короткий зміст, обов'язки, вимоги до кандидата, зарплата, опис компанії. Назва вакансії має бути чіткою та зрозумілою для кандидата, відповідати місцю посади в ієрархії компанії. Короткий зміст має відображати суть позиції, хорошою ідеєю буде коротке відображення щоденних обов'язків людини на цій посаді. Використання списку у вигляді пунктів рекомендується для написання вимог та обов'язків, при чому важливим також є відрізнити обов'язкові вимоги та бажані, якими може володіти кандидат. У блоці з інформацією про компанію часто пишуть візію та місію організації, щоб знаходити тих кандидатів, цінності яких збігатимуться з цінностями роботодавця [26].

Після написання тексту самої вакансії та створення карти найму кандидата необхідно опублікувати пропозицію. Першочергово це варто зробити на сторінці кар'єри компанії, щоб люди, які хотіли б потрапити саме до цієї організації, одразу знали про вакантні посади. Далі рекрутери зазвичай звертаються до джоб-

сайтів, серед яких найпопулярнішими в Україні є Work.ua, Rabota.ua, Jooble.ua. Також звертають увагу на портали з можливістю безкоштовного розміщення вакансій: grc.ua, Trud.ua, Talent.ua, INCO [27].

Окрім сторінки кар'єри компанії та джоб-сайтів використовуються соціальні мережі, серед яких найпопулярніший LinkedIn, так як він являється безпосередньо націленим саме на встановлення професійних контактів. Для залучення молодих талантів дієвою стратегією є зв'язок з кар'єрними відділами університетів та різноманітними школами профільних курсів. Поширеною практикою також є контактування пасивних кандидатів, кваліфікації яких підходять під вакансію, але які на момент пошуку є працевлаштованими [28]. Застосовуються також реферальні програми всередині компаній, відповідно до яких працівники організації рекомендують своїх друзів, знайомих, які підходять під вимоги певної вакансії, та за це отримують певні бонуси. Такі найми зазвичай є якіснішими за ті, що були зроблені шляхом звичайного пошуку або відгуку на вакансію [29].

Після етапу пошуку та першого контакту потенційних кандидатів на вакансію рекрутер переходить до збору та аналізу інформації про них: резюме, портфоліо тощо. Фахівець продивляється профілі кандидатів для виявлення тих, що мають релевантний досвід, освіту, експертизу й надалі контактує з ними для з'ясування потрібних йому деталей та призначення подальших етапів відбору.

На п'ятому етапі процесу рекрутингу відбувається проведення тестувань, співбесід з кандидатами. За визначенням Т. Мекен інтерв'ю (або співбесіда) – це «форма відбору персоналу та його оцінки, є взаємодія, як соціальний процес між інтерв'юером та респондентом, з метою визначення компетенції останнього» [30].

Для відбору персоналу у компаніях використовуються різні види інтерв'ю. Першим є коротка співбесіда по телефону. У ході цієї розмови рекрутер з'ясовує деталі досвіду кандидата, краще знайомиться з його резюме, дізнається про його настрої та ставлення до нової позиції, відповідає на питання. Такий тип співбесід може використовуватися для всіх посад у різних сферах, він допомагає

роботодавцю одразу відфільтрувати незацікавлених кандидатів та тих, хто не володіє достатнім досвідом або експертизою [30].

Структуроване інтерв'ю проводиться за заздалегідь підготовленим списком питань для окремої вакансії. Ці питання націлені на виявлення здібностей, досягнень та навиків кандидата, зрозуміти його поведінку та цілі. За допомогою такої співбесіди рекрутер матиме можливість надалі порівнювати кандидатів за отриманими відповідями на питання й обрати того, який найбільше підходить на посаду. В умовах неструктурованого інтерв'ю рекрутер та кандидат вільно спілкуються, зі сторони це виглядає як звичайна бесіда, без будь-якого сценарію й підготовлених заздалегідь питань, але насправді в ході розмови представник компанії оцінює кандидата [30].

Ситуаційні інтерв'ю проводять для найму персоналу на високі позиції, які передбачають керування підлеглими та очолення певних функцій. В умовах такої співбесіди кандидатів треба описати послідовність своїх дій у поставленій ситуації, розказати про методику прийняття відповідних рішень та причини їх прийняття. Такі інтерв'ю проводяться працівниками тих відділів, куди наймається кандидат, для експертної оцінки знань та умінь [30].

У ході поведінкового інтерв'ю (або інтерв'ю за компетенціями, біхевіористичного інтерв'ю) відслідковується реакція кандидата на певні ситуації. Для відповідей на питання поведінкового характеру людині необхідно проводити паралелі зі своїм наявним досвідом і, спираючись на нього, відповідати. Для оцінки відповідей інтерв'юер звертається до встановлених критеріїв на посаду у вигляді компетенцій. Компетенції – знання, вміння, характеристики, навички людини, які необхідні для виконання певної роботи [30]. Прикладами компетенцій є аналітичне мислення, орієнтація на результат і якість, делегування і контроль, стратегічне мислення тощо.

У випадку найму великої кількості працівників на однотипні вакансії може використовуватися у ході відбору кандидатів групове інтерв'ю. Воно показує як декілька респондентів, які не знайомі між собою, можуть спільно працювати для вирішення поставленої перед ними задачі. Інтерв'юер виступає спостерігачем за

процесом і оцінює роботу кожного учасника. На основі його аналізу приймається рішення про обрання найкращих потенційних співробітників [30].

Одним зі складних методів інтерв'ювання є стрес-інтерв'ю. У його умовах створюється навмисно стресова ситуація для кандидата, у якій він має проявити свою стійкість та вміння правильно приймати рішення за напружених обставин. Такий тип співбесід застосовується для відбору кандидатів на ті посади, де можуть виникати конфлікти, потрібна швидка та якісна робота в умовах дедлайнів, треба вміти пристосовуватися до напруженого оточення й продовжувати добре працювати тощо [30].

Ще одним важливим видом проведення співбесід є інтерв'ю за метапрограмами. Метапрограми – це певні психологічні установки, фільтри сприйняття, через які людина засвоює та сортує інформацію. Існує перелік питань, що допомагають визначити ту чи іншу метапрограму, за якою діє людина. З їх допомогою потенційний роботодавець краще дізнається про спосіб мислення кандидата, може краще зрозуміти причини вчинення особою тих чи інших дій. Одними з найпоширеніших метапрограм є збіги та відмінності, рефлексивність та активність, реакція на стрес, орієнтація на процес та на результат тощо [30].

При проведенні будь-якого типу співбесіди інтерв'юєру завжди треба дотримуватися ряду порад для успішної зустрічі з кандидатом [30]:

- Ознайомитися з резюме кандидата;
- Персоналізувати запитання;
- Ставити відкриті питання;
- Використовувати поведінкові та ситуаційні запитання;
- Ставити питання відповідно до чинного законодавства;
- Бути готовим відповідати на запитання кандидата;
- Не забувати сповіщати кандидата про рішення та наступні кроки.

Останнім етапом процесу рекрутингу є прийняття рішення щодо затвердження чи відмови кандидатові у місці в компанії. У разі відмови

претендентові на вакансію варто розписати причини чому саме він не підходить на дану позицію для збереження хорошого ставлення людини до організації та підтримання позитивного бренду роботодавця. При прийнятті особи на вакансію складаються документи із затвердження її на позиції та починається процес оформлення працівника.

Для з'ясування ефективності роботи рекрутерів важливим є використання відповідних метрик. За допомогою їх розрахунку можна виявити слабкі місця в процесі пошуку та найму кандидатів для подальшого їх покращення та побачити загальну картину процесу рекрутингу. У табл. 2.1 відображено сім основних метрик, що використовуються сучасними фахівцями з пошуку та найму персоналу [31].

Таблиця 2.1

## Основні метрики в рекрутингу [31]

Назва (англ.)	Назва (укр.)	Зміст
Source of hire	Джерело найму	Визначення найефективнішого місця розміщення вакансії за кількістю релевантних резюме з різних джерел
Time to hire	Час найму	Час, що пройшов від першого контакту кандидата до найму
Cost per hire	Витрати на найм	Вартість одного найму за витратами
Careers site conversion	Конверсія сторінки кар'єри компанії	Ефективність сторінки кар'єри компанії: кількість заповнень аплікаційних форм серед загальних відвідувань сторінки
Application time	Час заповнення форми на вакансію	Час, витрачений кандидатом на заповнення форми на вакансію, не має бути довгим, бо це може бути демотивуючим фактором
Recruiter performance	Продуктивність рекрутера	Реакції потенційних кандидатів на листи рекрутерів, результативність дзвінків з кандидатами

Продовження табл. 2.1

Candidate experience	Досвід кандидата	Вимірювання задоволеності спілкуванням з рекрутерами за допомогою відгуків, опитувальників
----------------------	------------------	--

Досвід або шлях кандидата (англ. candidate journey) – це відчуття та загальний досвід, через який проходять шукачі роботи. Він починається ще до того, як кандидат відправив аплікаційну форму на вакансію, й триває до момент найму. Шлях кандидата має прямий вплив на формування бренду роботодавця й з ним можна та потрібно працювати [32].

Загалом можна виділити три фази взаємодії людини з компанією в рамках шляху кандидата: передаплікаційна, аплікаційна та постаплікаційна. Кожна з них містить від однієї до трьох точок дотику кандидата з організацією, що схематично зображено на рис. 2.2 [32].

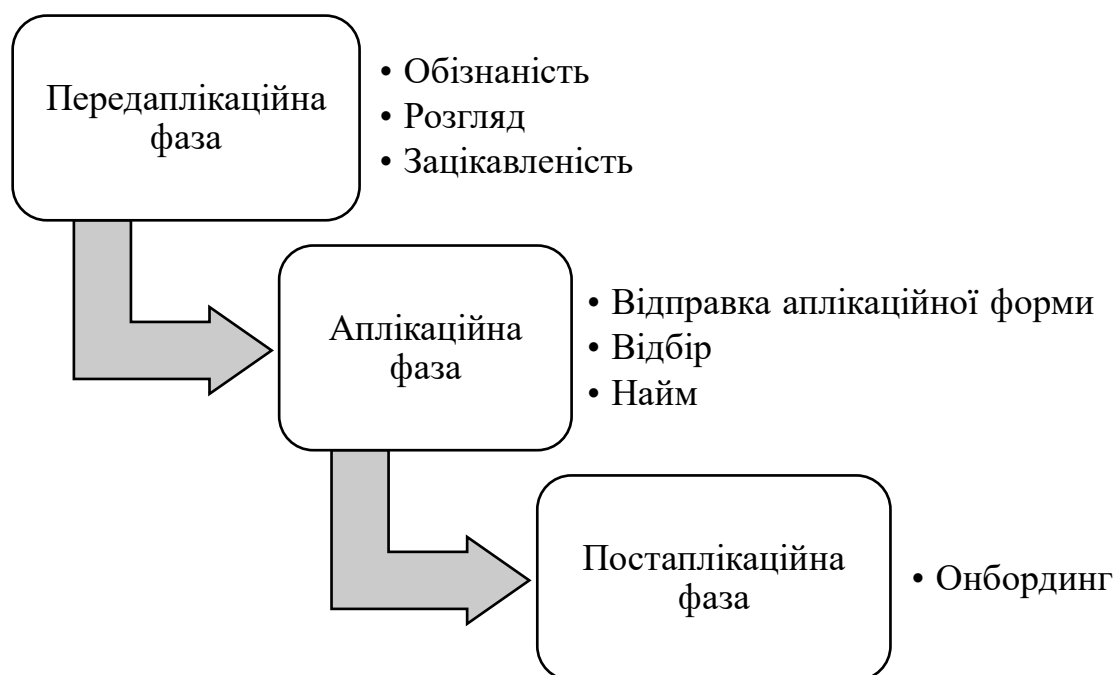


Рис. 2.2 Шлях кандидата [32]

Задачею першої фази для рекрутера є зацікавити пасивних шукачів роботи для того, щоб їм захотілося працювати в цій компанії та вони подали своє резюме. Точка дотику обізнаності формується як результат надання інформації



про компанію, першого знайомства кандидата з тим, чим організація займається, кого шукає. Протягом процесу розгляду потенційний кандидат знаходить більше джерел, у яких йдеться про компанію, він може знайомитися з робітниками та накопичувати здобуте знання для вирішення чи підходить йому це як місце роботи чи ні. На етапі інтересу людина вже розуміє, що зацікавлена в подачі на вакантну посаду в організації, й існує досить велика ймовірність подачі нею аплікаційної форми [32].

Друга аплікаційна фаза починається з безпосередньої подачі кандидатом свого резюме на вакансію. Тут важливою є комунікація рекрутера з людиною, так як саме у цій точці дотику в кандидата формується більш цілісне сприйняття компанії та розуміння бажання чи небажання працювати в ній. На наступному етапі відбору, що відбувається після співбесіди, основною діяльністю апліканта є очікування, бо тут компанія вирішує чи пропонуватиме людині можливість співпраці. Але рекрутер може продовжувати спілкування з кандидатом, наприклад, надіславши лист-подяку за інтерв'ю та загалом сповіщати про наступні кроки процесу подання. Останнім етапом цієї фази є найм або відмова у співпраці. Важливим елементом даного кроку у разі відмови є чітке роз'яснення кандидатові причин чому саме його не було прийнято. Таким чином рекрутер може зберегти хороші відносини з аплікантом й звернутися до нього з можливими пропозиціями роботи в майбутньому [32].

Останньою фазою є постаплікаційна, яка містить одну точку взаємодії з кандидатом: онбординг. Цей період має великий вплив на нового співробітника, так як він для себе вирішує чи має він бажання залишатися в компанії після закінчення випробувального терміну [32].

За Жилієвою І. Ю. рекрутинг виділяється як один з головних елементів сучасної системи управління людськими ресурсами, окрім кадрової політики, оцінки, розстановки, мотивації та розвитку персоналу. Завдяки проведенню якісного пошуку, підбору та відбору персоналу можна забезпечити таке формування колективу компанії, що він не потребуватиме частого оновлення складу та дасть можливість підприємству досягати поставлених стратегічних

цілей та органічно розвиватися. Тому в сучасних умовах рекрутингу має приділятися велика увага для забезпечення злагодженого функціонування компанії [33].

Отже, рекрутинг являє собою складний процес з шести етапів, що починається із загального виявлення потреб у працівниках. Після цього працюють над формуванням профілю кандидата та створенням загальних вимог на позиції для запуску повідомлень про вакантне місце в компанії в різних джерелах. Далі відбувається пошук кандидатів та збір інформації про них, накопичення та відбір портфоліо та резюме. Наступними етапами є проведення співбесід та, за необхідності, тестувань кандидатів для виявлення тих, хто найкраще підходить на вакансію. Інтерв'ю може мати різні форми, але серед основних його типів виділяють структуроване, неструктуроване, поведінкове, ситуаційне тощо. Після цього приймається рішення про прийняття кандидата на роботу або відмову йому. Протягом усього процесу пошуку та відбору людей в компанію рекрутери використовують ряд метрик, які допомагають виміряти ефективність їх роботи та знайти місця, які можна покращити, наприклад, час найму, джерело найму, ефективність рекрутера, досвід кандидата тощо. Особлива увага має приділятися компанією шляху кандидата, що має безпосередній вплив на бренд організації як роботодавця та на загальну її репутацію. Протягом усього контакту підприємства з кандидатом компанія має проводити відкриту та чітку комунікацію, надавати необхідну інформацію та залишатися ввічливою навіть у разі відмови. Якісний рекрутинг є одним із основних елементів системи управління людськими ресурсами та має забезпечити організацію таким складом персоналу, щоб компанія мала шанс безперебійно досягати своїх цілей.

## 2.2. Система HR-менеджменту в організації

У сучасних ринкових умовах традиційна система управління персоналом має змінюватися та трансформуватися для підтримки конкурентоспроможності

організації та пристосування до постійних змін середовища. Традиційна система управління персоналом утворилася як реакція на незмінне середовище та стандартні технологічні процеси. В її умовах головним ресурсом була організаційна структура, яка являла собою жорсткі пірамідальні вертикальні зв'язки, робота контролювалася ззовні й управлінці здебільшого переймали автократичний стиль керівництва. Як наслідок, робітники були мало зацікавлені в успіхові організації й схильність ризикувати була малою [34].

Нова сучасна система управління людськими ресурсами сформувалася як відповідь на середовище, що постійно розвивається та змінюється, у якому активно з'являється багато інновацій. У таких умовах центральне місце займають працівники, які здатні співпрацювати й діяти в інтересах суспільства. Розвиваються горизонтальні зв'язки в компанії, керівники відштовхуються від зацікавленості всіх робітників в успіхові, сучасна система HR-менеджменту постійно змінюється та адаптується до нових вимог середовища [34].

За Лелі Ю. Г. сучасна система управління людськими ресурсами включає в себе ряд підсистем, що схематично зображено на рис. 2.3 [34].

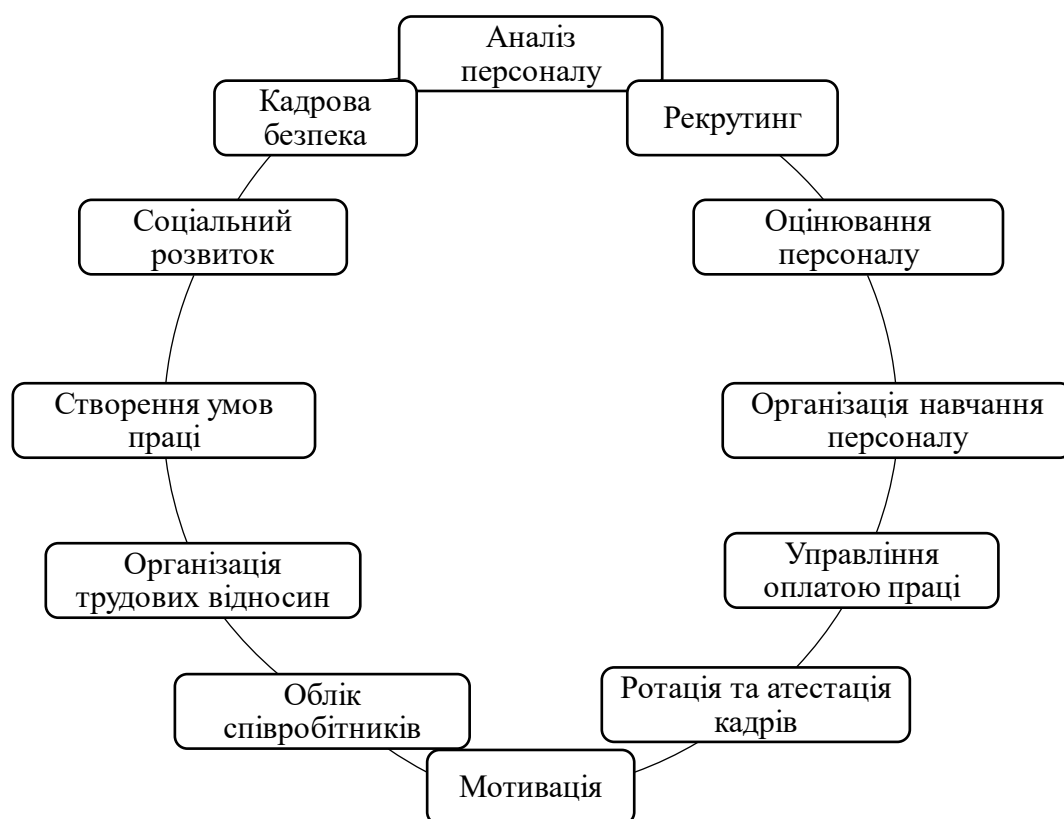


Рис. 2.3 Підсистеми сучасної системи HR-менеджменту [34]

Серед зазначених на рис. 2.3 підсистем у попередньому пункті роботи вже було розглянуто аналіз та планування персоналу та рекрутинг.

За допомогою оцінювання персоналу керівництво в компанії може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, наявні проблеми в роботі, потреби направлення на навчання та за допомогою цього знайти шляхи покращення процесів в організації. Основна мета оцінки роботи персоналу – це удосконалення робочих процесів та управління трудовим потенціалом компанії. Методи оцінювання персоналу розділяють на дві категорії: традиційні та сучасні. До першої групи відносять біографічний метод, метод попарних порівнянь, еталону, ранжування тощо. Серед сучасних виділяють атестацію, «оцінку 360°», метод асесмент центру, управління за цілями, оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (англ. KPI – Key Performance Indicator), аналіз людських ресурсів (англ. Human Resources Analysis – HRA) [35].

Метод атестації вважається традиційним серед сучасних методів оцінки персоналу. Він полягає в оцінюванні відповідності працівника посаді, що обіймається ним. У ході цієї процедури аналізується діяльність працівника й порівнюється не з іншими робітниками, а зі стандартами даної посади та критеріями заданої діяльності [35]. У результаті проведення атестації може прийматися рішення про ротацію персоналу.

За методом «оцінки 360°» працівник оцінюється з усіх сторін його оточення. Збирається інформація від керівника, колег, підлеглих та аналізується зміна сприйняття роботи працівника його колективом протягом певного періоду часу. Цей інструмент радять використовувати в оцінці роботи менеджерів, однак його впровадження може бути проблематичним через неготовність деяких керівників чути в свою сторону критику зі сторони підлеглих [35].

Метод асесмент центру є комплексним та вимагає великих витрат часу та сил, так як включає в себе проведення психодіагностичного тестування, біографічного інтерв'ю, ділових ігор. Він проводиться в декілька етапів: від

створення системи тестування та індивідуального проходження них працівником до оцінювання його роботи зі сторони. За результатами асесмент центру отримуються об'єктивні та глибокі результати щодо якостей та потенціалу робітника [35].

Відповідно до методу управління за цілями кожному працівникові встановлюється від трьох до п'яти цілей на деякий період, за допомогою чого робітники мають досягати якомога вищих результатів в умовах доступних ресурсів. В кінці встановленого часу проводиться аналіз виконання встановлених цілей й від цього залежить нагорода робітника [35].

За методом ключових показників ефективності діяльності (KPI), які пов'язані з показниками ефективності роботи підрозділу працівника та компанії в цілому, визначається успішність виконання завдань робітником у кількісному або якісному виразі. За допомогою аналізу людських ресурсів (HRA) визначається загальна лояльність персоналу та ступінь задоволеності ними їх роботою [35].

Для організації навчання персоналу треба пройти декілька кроків. Спочатку необхідно визначити які навички треба покращити або здобути працівникам організації. Для цього треба розуміти плани компанії, теперішній її стан, поспілкуватися з окремими менеджерами для виявлення слабких місць. Окрім розуміння чітких потреб у навчанні треба провести аналіз наявних для цих цілей ресурсів та можливостей, спланувати проведення та потрібне наповнення курсу. Потрібно заручитися підтримкою менеджерів команд для підкреслення ними важливості навчання та розвитку для співробітників, також впровадити систему надання зворотного зв'язку для певності в результативності курсів. Важливим є також крок розробки навчального плану для співробітників, де вказуються наповненість, цілі, розклад, викладачі, завдання на курсі тощо. Курси навчання можуть як формуватися всередині компанії та створюватися індивідуально, так і шукатися в зовнішніх джерелах та профільних школах [36].

Мотивація – це сукупність рушійних сил, що виступають стимулом для людини виконувати певні задачі. З її допомогою в організації можуть вирішуватися такі завдання [37]:

- Утримання працівників;
- Визнання роботи працівників;
- Застосування заохочень;
- Покращення настроїв та психологічного стану в колективі;
- Підвищення робочої активності робітників;
- Підтримка керівництвом високих досягнень працівників.

Мотивацію можна розділити на два види: фінансову та нефінансову (непряму). При прийнятті людини до складу компанії важливо з'ясувати який з цих типів для неї є важливішим. При цьому важливо враховувати, що працівники з вираженою фінансовою мотивацією є менш лояльними до організації ніж ті, для яких непряма мотивація важливіша. У табл. 2.2 вказано види мотивацій за описаними типами [37].

Таблиця 2.2

Види мотивації [37]

Фінансова мотивація	Непряма мотивація
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заробітна плата;</li> <li>• Регулярні грошові премії в честь визначних подій;</li> <li>• Нерегулярні грошові премії в честь певних подій в житті працівника;</li> <li>• Інші грошові виплати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотиваційні подарунки;</li> <li>• Соціальний пакет;</li> <li>• Навчання та курси;</li> <li>• Спільні корпоративні святкування;</li> <li>• Відкритість керівництва до діалогу;</li> <li>• Інші види мотивації.</li> </ul>

Для забезпечення високої продуктивності та результативності діяльності компанії важливою є підтримка мотивації персоналу. Це може досягатися за допомогою перелічених способів та їх комбінацій.

Управління оплатою праці, що виступає винагородою за виконану роботу та належить до фінансової мотивації, має проводитися відповідно до низки визначених принципів. Таким чином буде краще забезпечуватися виконання функцій цього елементу системи. Папуша Н. виділяє такі принципи управління оплатою праці: принципи справедливості, матеріальної зацікавленості, гарантованості, раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці й плановості оплати праці [38].

Підсистема обліку співробітників означає отримання та внесення інформації про найнятих працівників, їх переміщення, звільнення, розрахунок заохочувальних нагород або каральних стягнень тощо. Організація трудових відносин містить в собі врегулювання конфліктів, керування стресом та загальне створення й підтримку корпоративної культури. Окрім цих елементів до системи HR-менеджменту також входять створення гідних умов праці, що є комфортними для робітників, соціальне забезпечення, що означає надання харчування, медичного обслуговування, страхування співробітникам, та кадрова безпека, за якою надається правове та інформаційне забезпечення у вигляді документації, вирішення трудових відносин відповідно до законодавства та надання необхідної інформації в робочих умовах [39].

Важливо згадати також про такий процес як адаптація. Відповідно до зарубіжних авторів процес адаптації пов'язаний з пізнанням, навчанням, накопиченням, у той час як вітчизняні автори надають цьому терміну значень пристосування, освоєння. За визначенням Бикової А. Л. та Паранько Д. Д. адаптація персоналу – це «процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища» [40].

Процес адаптації можна умовно поділити на чотири етапи. На першому визначається загальний рівень підготовленості нового співробітника. Береться

до уваги його попередній досвід в інших компаніях, професійна підготовка для складання якомога кращої саме для нього програми адаптації на новому робочому місці. Другий етап передбачає ознайомлення новачка з новими умовами роботи, відповідною документацією, його обов'язками. Третій крок передбачає безпосередню адаптацію в колективі. Важливу роль тут відіграє спілкування з новими колегами, керівником, працівниками HR-відділу та їх підтримка як у робочих питаннях, так і в загальному психологічному плані. На останньому етапі відбувається остаточне включення в роботу й завершується весь процес адаптації. Новачок вже переходить до стабільної роботи, знає колектив, офіс та свої задачі. При ефективному налагодженні описаного процесу завершальна фаза настає вже за кілька місяців, що може принести підприємству фінансову вигоду [40].

Для успішної адаптації на перших етапах існують такі поради для онбордингу, тобто проведення першого знайомства новачка з компанією [41]:

- Надіслати перший дружній welcome-лист;
- Надіслати деталі розміщення офісу, план на перший день чи тиждень;
- Призначити buddy – товариша для новачка з підрозділу, де він працюватиме, який зможе допомагати йому на початкових стадіях та допоможе влитися в команду;
- Призначити щотижневі зустрічі з менеджером для спілкування та постановок задач;
- Підготувати заздалегідь робоче місце для новачка, подарунковий набір з фірмовими речами компанії, необхідну техніку, інструменти, акаунти в робочих мережах тощо;
- Призначити час для першої зустрічі команди з їх новим співробітником.

Як в процесах рекрутингу, так і в процесах HR-менеджменту можуть використовуватися системи автоматизації, у випадку останньої вони називаються HRIS (англ. Human Resource Information System). Таке програмне забезпечення призначене для використання співробітниками компанії та



безпосередньо HR-менеджерами. З їх допомогою покращується ефективність системи обліку, якість звітності відділу з управління людськими ресурсами, всі функції HR-процесів зберігаються та можуть аналізуватися в одному місці, персональні дані співробітників та внутрішні дані компанії залишаються захищеними. Зазвичай при виборі HRIS враховуються такі фактори систем, як ціновий діапазон ПО, функціональні можливості, вимоги користувачів, можливість кастомізації, рівень безпеки та підтримка після встановлення [42].

Отже, сучасна система управління людськими ресурсами містить в собі ряд підсистем, які в комплексі напряду впливають на налагодженість роботи працівників у компанії. За допомогою оцінювання персоналу виявляється ефективність роботи працівників, аналізується потреба організації додаткового навчання та організується його проведення. Мотивація персоналу може бути фінансовою, що частково пов'язано з управлінням оплатою праці, та непрямую, що тісно взаємодіє з підсистемами соціального розвитку та створення умов роботи. Окрім цього в рамках HR-системи виділяються облік співробітників, організація трудових відносин та кадрова безпека. Також треба пам'ятати про важливість процесу адаптації та налагоджувати цей аспект для комфортного влиття новачків у колектив та безперебійної роботи компанії. HR-відділи в сучасних підприємствах використовують в своїй роботі HRIS, для автоматизації частини роботи та полегшення її структуризації.

### 2.3. Аналіз систем рекрутингу та управління персоналом на прикладі ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ»

ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» – частина мережі ресторанів японської кухні «Євразія». Цей ресторан розташований в Голосіївському районі міста Києва, працює він з грудня 2011 року. На основі внутрішніх даних компанії, які було отримано в ході проходження навчально-професійної практики в цій організації, проводитиметься опис та аналіз системи управління людськими ресурсами підприємства.

Публікація вакансії в ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» зазвичай відбувається на таких платформах, як work.ua, rabota.ua та на своєму сайті на кар'єрній сторінці. Пошук потенційних кандидатів проводиться на тих же платформах в архівах компанії та серед доступних резюме зареєстрованих користувачів даних сайтів. Процес подачі на вакансію є нескладним та зрозумілим, не займає багато часу в апліканта, що одразу є позитивним моментом в шляху кандидата.

У мережі ресторанів «Євразія» є HR-директор, який стоїть у главі всього відділу управління персоналом. У самому ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» HR-менеджмент являється більше функціональним додатком до основних обов'язків окремих працівників, тобто окремої людини, яка б займалася суто питаннями управління персоналом, немає. Натомість співробітниками, які виконують пов'язані з цим функції, є директор, заступник директора та адміністратор ресторану. Відповідно на більш високих посадах займаються задачами більш стратегічного спрямування, на нижчих – тактичними завданнями.

Загалом персонал ресторану можна поділити на чотири основні категорії: адміністрація, працівники на кухні, працівники в залі обслуговування, допоміжний персонал [43]. Використовуючи дані з внутрішньої бази компанії «СУШИ ТЕРЕМ» за 31.12.2020 було складено табл. 2.3, у якій відображено кількість працівників ресторану за відповідними категоріями та посадами.

Таблиця 2.3

Склад працівників ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» на 31.12.2020

Категорія	Посада	Кількість
Адміністрація	Директор	1
	Директор комерційний	1
	Заступник директора	2
	Бухгалтер	2
	Адміністратор	2
	Інженер з охорони праці	1

Продовження табл. 2.3

Працівники на кухні	Шеф-кухар	2
	Кухар	13
Працівники в залі обслуговування	Офіціант	7
	Касир	1
	Бармен	3
Допоміжний персонал	Мийниця	2
	Прибиральниця	1
	Працівник з обслуговування ресторанного обладнання	1

Процес пошуку кандидатів та найму відбувається наступним чином. Після ознайомлення з резюме рекрутери компанії, які працюють з усією мережею ресторанів, проводять співбесіду з кандидатом. Інтерв'ю зазвичай є структурованим та поведінковим за своїм видом. Після його проведення кандидатові протягом встановленого заздалегідь періоду надається відповідь про прийом чи відмову в позиції.

Процес адаптації новачка починається з його ознайомлення з необхідною документацією, підписанням паперів про найм. В перший день роботи новий працівник знайомиться з командою, детальніше вивчає свої обов'язки та отримує необхідну інформацію, що використовуватиметься ним в роботі. Наприклад, для офіціанта – це вивчення меню та інгредієнтів страв, для кухара – це вивчення технологічних карт приготування страв.

Основним видом мотивації в ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» є фінансова мотивація, що представляє собою вчасне сплатення заробітної плати, премій. Такий вид мотивації є основним у всіх категоріях персоналу ресторану. Серед типів непрямой мотивації можна визначити визнання старань працівника керівництвом, кар'єрний ріст, визнання значущості роботи людини для закладу. У компанії також проводяться традиційні корпоративні святкування великих

національних свят, що також можна виділити серед непрямих способів мотивації персоналу.

Організація на даний момент не користується ніякими з ATS або HRIS, усі дані про співробітників зберігаються у внутрішній спільній базі, доступній усьому офісу компанії. Є можливість робити витяги за персоналом з цієї спільної системи ведення обліку.

Загалом комплекс методів управління персоналом в ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» відповідає описаній А. Я. Кібановим класифікації методів, до якої входять [43]:

- Адміністративні методи (технічні норми, інструктажі та інструкції, статут, правила та розпорядки тощо);
- Економічні методи (матеріальний стимул, страхування, оподаткування, матеріальні санкції та заохочення тощо);
- Соціально-психологічні методи (професійний відбір, хороший психологічний клімат в колективі, проведення свят тощо);
- Правові методи (дотримання правових норм та актів, правові відносини).

Динаміку кількості персоналу ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» за 2019 та 2020 рр. зображено відповідно на рис. 2.4 та 2.5, графіки побудовано за даними з внутрішньої бази організації.

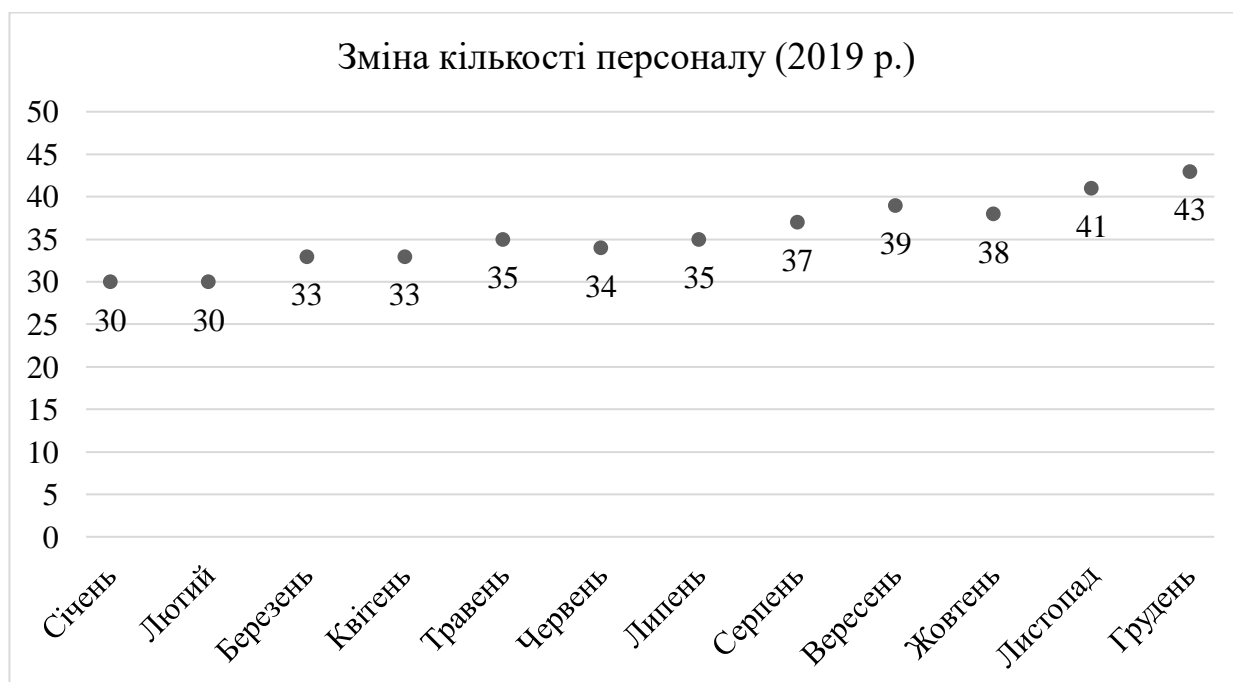


Рис. 2.4 Зміна кількості персоналу ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» за 2019 р.

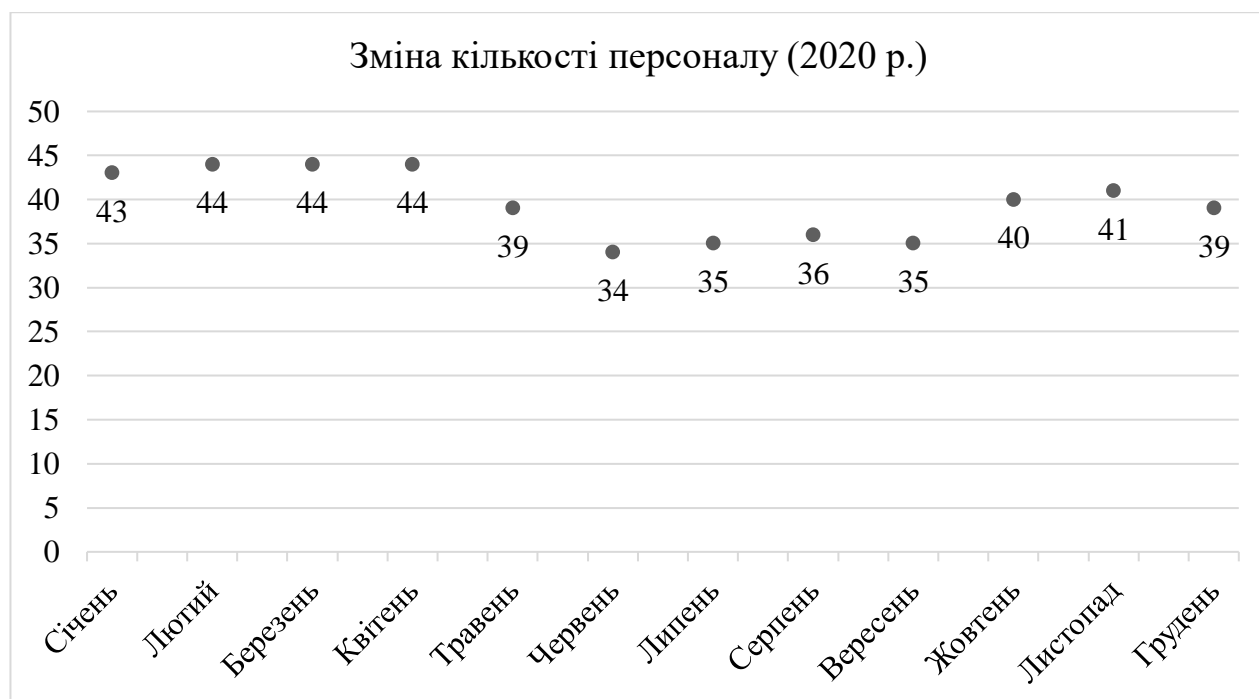


Рис. 2.5 Зміна кількості персоналу ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» за 2020 р.

За графіками можна прослідкувати поступове збільшення чисельності персоналу з січня 2019 р. до лютого 2020 р. У період карантину, який було запроваджено через пандемію COVID-19, з квітня 2020 р. кількість працівників зменшилася, але під кінець 2020 р. знову почала підніматися.

Оновлення колективу та поступова зміна його складу є абсолютно природнім процесом в компаніях. Цей процес описується терміном плинність персоналу, що показує наскільки часто співробітники покидають організацію. Цей показник варіюється в різних індустріях, так як багато в чому залежить від особливостей сфери. У ресторанах, наприклад, плинність персоналу може коливатися між 20-30%, що буде природнім оновленням колективу. Показник плинності кадрів розраховується як співвідношення кількості звільнених співробітників за період часу до середньої кількості співробітників за цей же період [44]. Також важливим показником є рівень утримання персоналу, який показує співробітників, що довго залишаються з компанією та є вірними їй. У різних сферах діяльності його середнє значення різне, але загалом чим його показник вищий, тим краще. Розраховується рівень утримання як

співвідношення кількості співробітників, які залишалися в компанії від початку до кінця періоду, до загальної кількості співробітників на початок періоду [45].

Для розрахунку показників плинності та утримання персоналу ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» було використано внутрішні дані про персонал за 2019 та 2020 рр. Результати розрахунків відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники плинності та утримання персоналу ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» (2019-2020 рр.)

	Січень – червень 2019	Липень – грудень 2019	Січень – червень 2020	Липень – грудень 2020
Плинність персоналу, %	9,23%	12,88%	26,61%	23,89%
Утримання персоналу, %	90,00%	85,71%	74,42%	74,29%

Показник плинності персоналу ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» знаходиться в межах норми індустрії, але ми можемо спостерігати його різке зростання в 2020 р. порівняно з попереднім. Такий стрибок може пояснюватися зміною умов праці та ситуації в країні в зв'язку з уведенням карантинних обмежень через кризу COVID-19. На початку досліджуваного періоду показник утримання персоналу має досить високі значення, що є позитивним для бізнесу, але, на жаль, з плином часу від спадає, що теж може пояснюватися умовами пандемії.

Отже, система рекрутингу в ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» відповідає сучасним вимогам, пошук та відбір персоналу здійснюється за загальноприйнятими процедурами, використовуються доступні канали пошуку та контакту. У процесі проведення інтерв'ю бесіда ведеться структурована, питання ставляться поведінкового характеру. Мотивація працівників ресторану здебільшого фінансова, хоча проявляються такі типи непрямой мотивації, як визнання керівництвом, виявлення своєї значущості. Склад персоналу розділено по чотирьом категоріям, його кількість за 2019-2020 рр. загалом зростає. Негативно

на показники плинності та утримання персоналу вплинув локдаун, введений через COVID-19, через що відбувалася зміна складу та загальної кількості співробітників організації.

## Висновки до розділу 2:

Сучасна система HR-менеджменту складається з ряду підсистем, які всі в комплексі прямо впливають на якість процесів управління персоналом, позитивні настрої в колективі та успіх бізнесу. Починаючи з аналізу персоналу визначаються потреби компанії в співробітниках та складаються прогнози необхідного складу працівників. Етап рекрутингу складається з ряду кроків, якісне проведення яких дозволить відібрати найкращих для позиції кандидатів. Визначається профіль кандидата з необхідними для позиції навичками та досвідом, обов'язки працівника на цій посаді. Після встановлення критеріїв проводять надсилання вакансії на різні сайти з пошуку працевлаштування, канали та інші джерела, починають самостійний пошук потенційних кандидатів в доступних базах та внутрішніх списках. За відібраними резюме призначаються співбесіди та, за необхідності, надсилається тестове завдання. Надалі рекрутерами компанії та лідером підрозділу, куди шукають кандидата, приймається рішення щодо остаточного найму нового співробітника. У своїй роботі рекрутери слідкують за власними та колективними метриками й підтримують позитивний бренд компанії як роботодавця. Якісний рекрутинг є одним із перших кроків до досягнення компанією поставлених цілей за допомогою правильно відібраної команди співробітників. Інші ж підсистеми сучасної системи управління людськими ресурсами працюють вже на внутрішньому рівні компанії та взаємодіють безпосередньо зі співробітниками організації, а не із зовнішніми представниками. Новачки на підприємстві проходять через адаптацію, налагоджений процес якої забезпечує комфортне влиття нових працівників у роботу та підтримує достойний рівень роботи бізнесу. Облік співробітників, організація трудових відносин, кадрова безпека,

створення комфортних умов праці також входять до кола задач HR-спеціалістів компанії. Проведення оцінювання персоналу показує прогалини в навичках робітників та виявляє потребу в навчанні, а підтримання мотивації дає стимул працівникам виконувати поставлені перед ними задачі. Система управління людськими ресурсами в ТОВ «СУШІ ТЕРЕМ» є досить сучасною, пошук та відбір співробітників у компанію проводиться з використанням сучасних сервісів та методів. Всередині організації HR-процеси підтримуються адміністраторами, заступником директора та директором, а загальне управління персоналом усієї мережі ресторанів «Євразія» здійснюється HR-директором. Адаптація й мотиваційні заходи проходять досить успішно, що підтверджується показниками плинності та утримання персоналу за 2019 р. У 2020 р. кількість співробітників та вказані показники почали змінюватися в негативну сторону, що було спричинено введенням карантинних обмежень через пандемію COVID-19. У ході дослідження було визначено, що на кінець 2020 р. значення плинності персоналу досягло 23,89%, а показник утримання персоналу був 74,29%. Обидва значення змінилися в негативну сторону по більшій мірі через карантинні обмеження у країні.



### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ РЕКРУТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Вплив пандемії COVID-19 на процеси управління персоналом

Пандемія COVID-19 спричинила термінове введення карантину в багатьох країнах світу для створення безпечних умов для громадян та запобігання стрімкому розповсюдженню вірусу. Такі зміни неабияк вплинули на функціонування бізнесу та умови роботи працівників усіх сфер по всьому світу.

Компанія EMA Partners у листопаді-грудні 2020 р. провела опитування старших управлінців більше ніж 400 компаній, що працюють в різних індустріях, у 25 країнах світу щодо впливу пандемії COVID-19 на стан підприємств. Відповідно до дослідження 27% респондентів зазначило, що бізнес залишився на тому ж рівні, що і до кризи коронавірусу, але з деякими змінами в процесах, ще 27% опитаних заявило про погіршення стану бізнесу, а 19% вказало, що бізнес зростає [46].

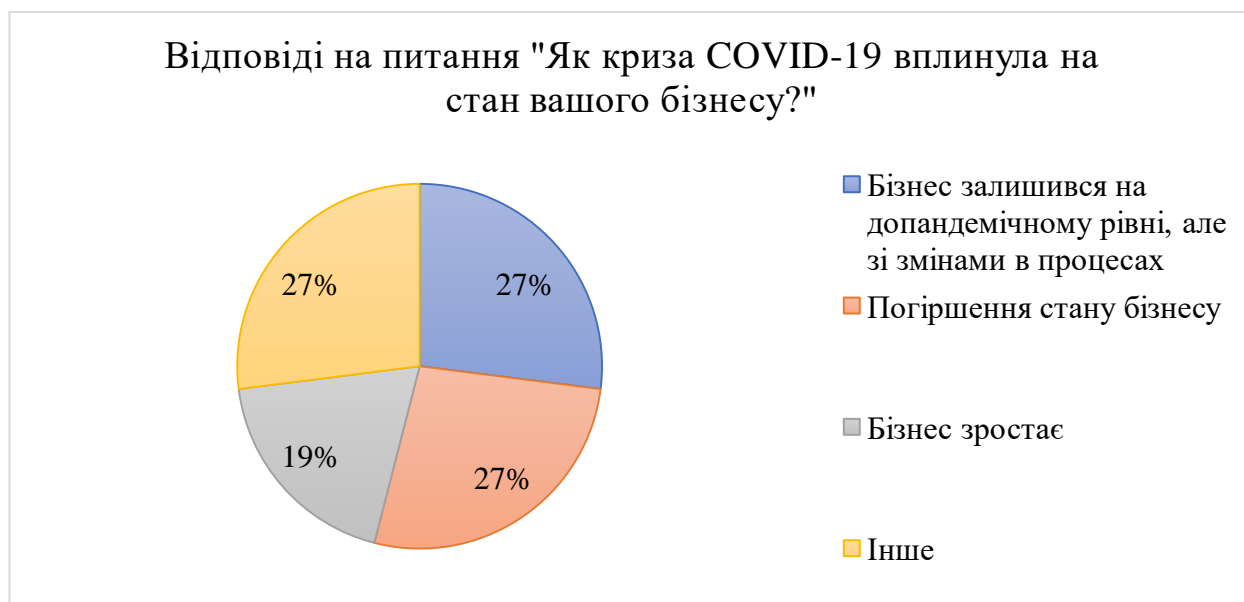


Рис. 3.1 Відповіді на питання "Як криза COVID-19 вплинула на стан вашого бізнесу?" [46]

На питання про кількість звільнень в компанії в межах опитування ЕМА Partners 63% респондентів відповіло, що зменшення кількості робітників не проводилося. З прийомом на роботу ситуація дещо інша: 37% опитаних продовжують шукати й наймати нових співробітників, 20% тільки шукають людей для заміни тих, хто залишив організацію, 15% припинили найм на будь-які ролі. Види відбору кандидатів на вакансії у своїй більшості змінилися через часткове або навіть повне перенесення процесів відбору та спілкування з потенційними співробітниками онлайн [46].

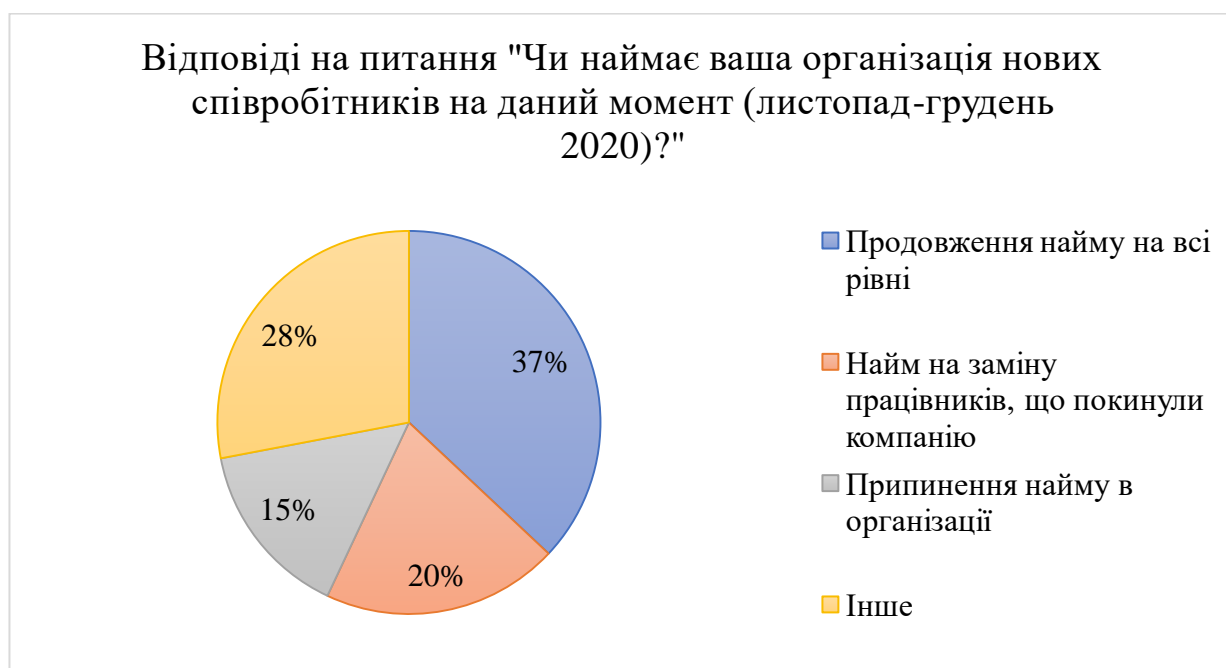


Рис. 3.2 Відповіді на питання "Чи наймає ваша організація нових співробітників на даний момент (листопад-грудень 2020)?" [46]

Пандемія коронавірусу по-різному вплинула на різні індустрії в світі. Наприклад, туризм, готельний та ресторанний бізнеси, розваги відчули негативну сторону карантину, спричиненого COVID-19. Це можна пояснити внесенням обмежень з пересування громадян різних країн, скасування масових заходів та заборони заповнення приміщень великою кількістю людей для запобігання поширенню вірусу. У той же час компанії з доставки, продуктові магазини та онлайн-платформи для навчання та зв'язку відчули гостру потребу в нових співробітниках через підйом бізнесу та велике завантаження [50].

Сам процес роботи значно змінився в період карантину. Зросло використання сучасних технологій, пов'язаних з наданням відео- та аудіозв'язку. Онлайн платформи для комунікацій стали невід'ємною частиною щоденної роботи з дому, які допомагають співробітникам весь час залишатися на зв'язку та проводити зустрічі [47]. За опитуванням EMA Partners 57% компаній пришвидшило впровадження своїх діджитал-стратегій в умовах коронавірусної кризи. Через це перехід до дистанційної роботи з використанням сучасних онлайн технологій для комунікацій полегшився та був ефективнішим. У результаті слідування своїм цифровим стратегіям 40% компаній змогло досягти того ж рівня ефективності в умовах віддаленої роботи, як і до пандемії під час роботи з офісу, а 20% бачать переваги саме дистанційного формату [46].

Дослідження, проведене компанією PwC у червні та липні 2020 р., у ході якого було опитано 699 виконавчих директорів, було націлене на з'ясування шляхів адаптації бізнесів до сучасних умов пандемії та виявлення прогнозів щодо змін в майбутній роботі. Відповідно до нього більше 70% респондентів вважають, що віддалена робота та автоматизація будуть й надалі розвиватися та використовуватися й після пандемії COVID-19. Самі ж бізнес-моделі будуть змінюватися в сторону більшої гнучкості за допомогою збільшення кількості віддалених працівників та діджиталізації основних процесів і операцій компанії [48].

Респонденти опитування EMA Partners на питання про плани щодо подальшого формату роботи після пандемії у своїй більшості відповіли, що будуть вводити можливість гібридної роботи. Цей термін використовується на позначення поєднання опцій віддаленої та офісної роботи. При цьому важливо зазначити, що в умовах віддаленої роботи спостерігається також ряд проблем, спричинених даним форматом співпраці. Серед них опитані компанії найчастіше виділяють перезавантажений графік дня, зменшення мотивації співробітників, ускладненість в комунікації, яка може виникати через відсутність особистого контакту в реальному житті [46].

Загальний баланс особистого життя та роботи покращився під час пандемії COVID-19 та через зміну формату роботи. Через закриття бізнесами частини своїх офісів співробітники, почавши працювати з домівок, перестали витратити час на дорогу до місця роботи. Таким чином вони отримали більше часу на себе та сім'ю, що значно покращило балансування періодів для роботи та для особистого життя [47].

Загалом же пандемію COVID-19 неможливо ігнорувати, вона внесла в життя людей на всій планеті ряд змін, які можуть стати перманентними та є в деякому сенсі унікальними. Коронавірус став глобальним явищем, через що у всьому світі різні люди змогли відчувати його вплив, до нього необхідно було пристосовуватися та шукати нові шляхи роботи й загалом жити в нових умовах. Також він є тривалим, невідомо, коли людство зможе повернутися до попереднього ритму життя та чи зможе взагалі. Але очікується, що деякі аспекти, пов'язані з роботою, не повернуться до своєї допандемічної форми [49].

Багато працівників було переведено на дистанційний режим роботи й великій кількості професіоналів такий формат припав до душі. Окрім цього, ефективність робітників була не гіршою, ніж при роботі з офісу, а в деяких випадках навіть кращою [46]. Таким чином компанії, які змогли дозволити собі переведення своїх співробітників на дистанційний режим, усвідомили вигідність такого рішення у фінансовому плані. При подальшій роботі онлайн організації можуть значно зекономити на оренді приміщень та платі за їх обслуговування. Навіть за умов створення опції гібридного режиму роботи компанії можуть переїжджати до менших офісів, що теж скоротить витрати підприємства. Звичайно, не всі індустрії зможуть використати цю опцію, але корпоративна гнучкість стане новою нормою [49].

Співпраця ж у самих офісах теж має потенціал до перманентних змін. При перших виходах працівників до офісів звичайною практикою стає температурний скринінг, соціальне дистанціювання. Але з розповсюдженням вакцин та проривами в лікуванні коронавірусу офісні приміщення можуть стати навпаки місцями якомога більшого спілкування та тісної взаємодії. Ізоляція у

власному офісі відходитиме на другий план, а кооперація у залах для переговорів, відкритих спільних приміщеннях стане важливішою, як компенсація за час соціального дистанціювання, який змусив людей інакше цінити живе спілкування [49].

Багато з тих працівників, які переходили на дистанційний режим, на початку карантину не мали спеціально відведеного місця вдома для роботи. Цей аспект був перешкодою до успішної адаптації до нового формату, але за рік більшість робітників вже встигли облаштувати свої домашні офіси. Прогнозується, що відтепер важливість облаштування робочого місця вдома буде частіше братися до уваги при ремонтах та переоблаштуваннях домівок. Окрім цього, більше уваги приділятиметься вибору надійного та швидкого Інтернет-провайдера, які, в свою чергу, з часом покращуватимуться як реакція на нові потреби споживачів [49].

До пандемії COVID-19 внутрішнє корпоративне навчання в компаніях проводилося здебільшого в режимі реального особистого спілкування з групою на семінарах та воркшопах. У нових реаліях таке навчання перемістилося на онлайн-платформи й проводиться в дистанційному режимі. У майбутньому електронне навчання залишиться великою частиною корпоративного навчання, але функціонуватиме поруч з офлайн програмами [49].

Отже, пандемія COVID-19 справила великий вплив на режим роботи сучасних підприємств. Перехід на дистанційну роботу мав як і позитивні сторони, серед яких покращення балансу особистого життя й роботи, стрімкі розвитку цифрових стратегій, так і негативні аспекти, серед яких переизавантаженість робочого дня, ускладненість комунікацій. Дослідження, проведені за останній рік, показують загальну тенденцію до виведення гнучкості компаній та важливості діджитал-технологій на перше місце в пріоритетах розвитку та значущості на сьогоднішній день.

### 3.2. Удосконалення підходів у роботі сучасних рекрутерів та HR-менеджерів в умовах пандемії

Пандемія COVID-19 неминуче вплинула на процеси рекрутингу та управління людськими ресурсами. Звичайно, деякі фактори не змінилися навіть в умовах коронавірусу, але поруч з ними з'явилися й нові риси.

Через переміщення багатьма компаніями своєї роботи та комунікацій на цифрову платформу персонал пристосовувався до такого ритму роботи впродовж року. Таким чином змінилася й політика багатьох організацій щодо локації кандидатів та формату вакансій. Період вимушеної дистанційної роботи через пандемію довів, що навіть у віддаленому режимі люди здатні ефективно працювати. Саме тому багато компаній відкривають позиції, що передбачають дистанційний формат роботи. Це означає, що для сорсерів та рекрутерів відкривається набагато більший пул талантів, що не обмежується вузькою локацією. Це надасть можливість набагато швидшого та якіснішого пошуку кандидатів [51].

Обмеження особистих контактів у реальному житті змінило процеси інтерв'ювання кандидатів. Новою нормою стало проведення співбесід на онлайн-платформах з відеопідключенням. Такий спосіб інтерв'ювання виявився досить дешевим та таким, що економить час як кандидата, так і рекрутера. Як результат, деякі організації можуть повністю залишити співбесіди у форматі відео й надалі, а деякі – лиш окремі віртуальні аспекти [51].

Багато професіоналів за час, проведений вдома впродовж дистанційної роботи почали переосмислювати її сенс та що вона привносить у суспільство. Таким чином частина з них задумалася над зміною своєї професійної діяльності, що може значно вплинути на стан бізнесів. Окрім цього, працівники менше зацікавлені в роботі в компаніях та індустріях, де присутній високий ризик та швидкий темп змін. Натомість починає надаватися перевага більш великим та встановленим організаціям, так як професіонали шукають безпечного працевлаштування та стабільності роботи [51].

З початком відновлення компаній та посиленого процесу найму робітників на вакантні місця кандидати мають можливість обирати між організаціями, що пропонують схожі вакансії. Списку необхідних навичок буде замало для заповнення місця. Тому рекрутерам треба намагатися якомога активніше продавати вакансію кандидатові, доводити, що саме їх компанія буде найкращою для співробітництва [51].

Інформація про компанії у вільному доступі надає можливість кандидатам дізнатися більше про політику організації та їх ставлення до співробітників. Окрім цього, можна дізнатися про дії керівництв у період пандемії: чи були скорочення, зменшення заробітних плат, урізання бонусів тощо. Це має великий вплив на репутацію компанії та її бренд як роботодавця й надовго закріплюється в сприйнятті її кандидатами [51].

Організації більше не зможуть замінити реальну корпоративну культуру просто сучасним облаштуванням офісу як мінімум через те, що поширюється дистанційний формат роботи. Тому компаніям треба дійсно працювати з внутрішньою культурою та встановлювати сучасні цінності для утримання не тільки робітників в офісі, а й віддалених співробітників [51].

У сучасних реаліях пандемії організаціям необхідно працювати над формуванням такої моделі корпоративної культури, що зможе ефективно працювати в умовах гібридного режиму роботи. Керівництву необхідно переосмислити як саме можна якомога комфортніше спілкуватися з підлеглими у віртуальних умовах. Особистого спілкування майже немає, зчитування емоцій співрозмовника значно ускладнюється. У даній ситуації треба застосовувати гнучкий підхід до лідерства та підлаштовувати наявні вміння та компетенції для ефективної підтримки робітників на дистанції, проявляти емпатію [52].

З поширенням використання відеозв'язку для спілкування під час дистанційної роботи працівники частково показують колегам своє особисте життя. Фон на картинці відео, шум у квартирі, домашній одяг можуть відрізнитися від того сприйняття людини своїми колегами, що встановилося в офісі. Керівники у цьому випадку теж не виняток, так як теж частково показують

свій особистий стиль життя своїм підлеглим. Лідерам важливо в цей час встановлювати тон інклюзивності, підмічати відмінності між людьми та радіти різноманітності, заохочувати до спілкування та налагоджувати зв'язок [52].

Робота з дому означає зникнення з життя працівників випадкових п'ятихвилинних зустрічей з колегами на кухні, швидких особистих розмов та термінового з'ясування питань, що виникли. Для компенсування такого спілкування керівники можуть вводити більш часті неформальні дзвінки для з'ясування настрою, стану справ, відповідей на питання. Також, за можливості, рекомендується визнавати успіхи робітників та вводити найкращі сучасні відомі практики спілкування [52].

Підтримування офісних традицій залишається важливою частиною життя працівників та самої компанії. У нових умовах необхідно адаптувати такі заходи та заохочувати співробітників долучатися й вносити свої ідеї щодо нового формату традицій. Наприклад, переносити традиційні зустрічі до цифрових платформ або надсилати від компанії подарунки на свята додому замість розміщення їх на робочих столах. Таким чином, залучивши якомога більше працівників компанії до такої адаптації традицій, перехід до нової культури стане органічним [52].

Переваги, що надаються співробітникам компанії, мають змінювати свої умови для збереження актуальності та підтримки своїх робітників, що також допоможе їх утримувати в організації. На першому місці в умовах пандемії виходить здоров'я працівників. Хоч це завжди й було одним з пріоритетів, але в сучасних умовах це питання стало ще більш актуальним. Компанії можуть надавати своїм співробітникам можливості займатися фітнесом, віртуальними заняттями спортом вдома, підтримувати їх психологічно та морально через спілкування з корпоративними психологами [53].

На жаль, до пандемії COVID-19 компанії не були залучені до допомоги своїм співробітникам у спектрі психологічної підтримки. Карантин же показав необхідність такої програми. Таким чином треба вводити можливість допомоги колегам у сфері ментальних проблем, що посилюються останнім часом у зв'язку зі



зменшенням особистого спілкування та збільшенням небезпеки здоров'ю. Створення такої переваги надасть компаніям можливість не тільки підтримувати культуру в своїй організації на високому рівні, а й покращувати бренд роботодавця [54].

Перехід до онлайн-роботи став викликом для компаній, які попередньо не користувалися програмним забезпеченням для рекрутингу. Для пристосування до віддаленої роботи необхідно було переносити чимало інформації в цифровий вигляд, вчитися кооперуватися на діджитал-платформах тощо. Ті ж компанії, в яких і до пандемії COVID-19 використовувалися ATS та HRIS, змогли перейти на дистанційний формат набагато легше. Більшості з них необхідно було лише перенести процес інтерв'ювання у співбесіди по відеозв'язку, а інші аспекти рекрутингового процесу залишилися такими ж, як і до карантину [50].

З освоєнням такої опції роботи, як віддалена, відкриваються й відповідно вакансії, які передбачають дистанційний формат співпраці. З такими тенденціями було сформульовано ряд порад, які допоможуть покращити процес дистанційного найму та зробити його комфортним [50]:

- 1) Чітко роз'яснювати ключові компетенції;
- 2) Оптимізувати дистанційний процес роботи та комунікації;
- 3) Використовувати технічні додатки;
- 4) Користуватися співбесідами у форматі відео;
- 5) Використовувати мультиканальну комунікацію;
- 6) Перейти на онлайн-онбординг.

Хоч багато аспектів у системі управління людськими ресурсами й змінилося, все ж деякі фактори залишаться незмінними навіть після COVID-19. Особистісні навички та вміння продовжуватимуть грати важливу роль у наймі кандидатів. На технічні знання претендентів на посаду теж звертатимуть увагу, але найкращого кандидата відрізнятиме його нетоксичність та загальний набір особистих рис, які найкраще підходять культурі компанії. Тому рекомендується проводити поведінкові та ситуаційні інтерв'ю для виявлення цих

рис та обрання того, хто покаже достойний рівень володіння необхідними навичками [51].

Рекрутерам необхідно буде продовжувати працювати швидко. При повільній роботі втрачаються найкращі кандидати, тому треба впевнитися в тому, що процес побудовано таким чином, що він приносить результати. За умов ефективної та швидкої організації процесів пошуку, відбору та найму компанії матимуть можливість приваблювати найкращі таланти на ринку [51].

Як і раніше, роботодавцям треба продовжувати звертати велику увагу на ціннісну складову роботи. Кандидати, окрім достойної заробітної плати та бонусів, очікують від свого місця роботи нематеріальних переваг, корпоративної культури та відчуття важливості своєї роботи. Важливим залишається знайти таку компанію, цінності якої збігатимуться з власними цінностями людини [51].

Отже, пандемія коронавірусу спричинила зміни в процесах управління людськими ресурсами та їх удосконалення. Для пристосування до нових умов роботи в часи карантину HR-спеціалісти та рекрутери перемістили свою діяльність в Інтернет. Почали відкриватися вакансії для віддаленої роботи, використовуватися інтерв'ю у форматі відеодзвінків, активно використовуватися ATS та HRIS. Виникла необхідність пристосування корпоративної культури до гібридного формату та надання співробітникам компанії психологічної підтримки та онлайн-спілкування з колегами. Поруч з цим залишилися незмінними важливість особистих рис та навичок кандидатів, швидкий темп роботи рекрутерів та ціннісна складова компанії.

### 3.3. Впровадження сучасних методів найму та управління персоналом у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ»

Із початком пандемії коронавірусу та впровадження карантинних обмежень у багатьох країнах світу ресторанний бізнес відчув значний удар. Поширення паніки та заборони на роботу залів кафе та ресторанів вплинуло на

їх роботу. На рис. 3.3 зображено зміну відвідуваності ресторанів, барів та кафе у всьому світі в період з 24 лютого 2020 р. до 25 квітня 2021 р. [55].

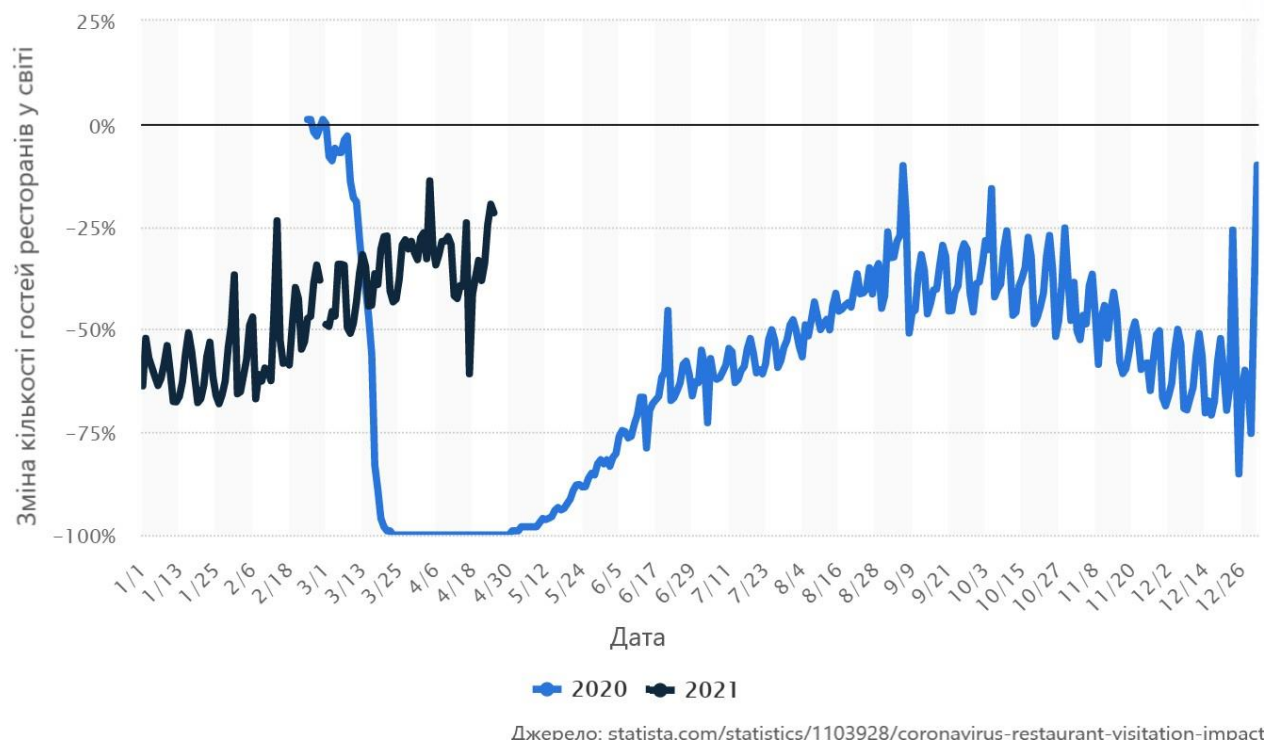


Рис. 3.3 Зміна кількості гостей ресторанів у світі в період з 24.02.2020 до 25.04.2021 [55]

За рис. 3.3 бачимо, що на початку введення карантинних обмежень з кінця березня 2020 р. різко впала відвідуваність ресторанів через відповідні заборони. У період з кінця весни та початку літа 2020 р. знову зростає кількість гостей закладів харчування, що можна пов'язати з полегшенням обмежень на посадку відвідувачів у ресторанах. Взимку знову спостерігається спад, а навесні 2021 р. можна бачити поступове збільшення посадок в ресторанах.

У період жорстких карантинних обмежень у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» пропонувалося дві опції отримання страв на виніс. Першою є акція «Заберу сам», за умовами якої споживач робить замовлення на сайті ресторану, телефоном або у месенджерах та самостійно забирає замовлення у пункті видачі в закладі [56]. Іншою акцією є послуга «Принесу вам», що передбачає здійснення замовлення телефоном або на сайті «Євразія» та отримання доставки страв кур'єром [57].

Таким чином організація продовжує роботу й у період заборони відвідування гостями залів закладу. Такі опції мають потенціал користуватися попитом не лише під час карантину, але й у звичайному режимі, тому їх скасування після пандемії є малоімовірним.

У ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» наразі не користуються ATS та HRIS системами, але їх впровадження могло б полегшити та оптимізувати ведення бази кандидатів та співробітників. Для початку компанія може використовувати безкоштовні системи, а згодом, за умови успішної роботи з ними, перейти на більш комплексне та вже платне програмне забезпечення. Наприклад, на безкоштовній платформі Trello ([trello.com](https://trello.com)) можна створювати дошки вакансій, вказувати етапи проходження кандидатом співбесіди, випробувального строку, вносити проходження ним навчання та атестацій. Для кожної окремої людини створюється картка, яку можна переміщувати між етапами найму та внутрішнього переміщення, в тому числі навчання, оцінювання тощо.

У сучасних умовах рекрутерам необхідно якомога краще вміти представити свою компанію для залучення найкращих талантів на ринку. Так як більшість вакансій схожі між собою в аспектах заробітної плати та умов роботи, необхідно приділяти увагу культурі організації та її бренду роботодавця. Для успішної його побудови ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» варто притримуватися плану з п'яти основних етапів.

На першому етапі стратегії необхідно встановити цілі побудови бренду роботодавця. Зазвичай визначаються такі цілі [58]:

- Залучення більшої кількості аплікантів на вакансію;
- Підвищення знання про бренд роботодавця;
- Побудова довіри з наявними кандидатами;
- Збільшення залучення онлайн;
- Збільшення реферальних відгуків;
- Збільшення кількості відвідувачів кар'єрної сторінки компанії тощо.

На другому кроці необхідно визначити персону кандидата. Вона відображає ідеального кандидата на вакансію, якого треба привабити на посаду. Для цього існує мапа створення персони кандидата, яку табл. 3.1. З її допомогою враховуються всі основні аспекти, необхідні для подальшого залучення найкращих талантів до організації. У кожній секції необхідно виписати основні аспекти, що стосуються теми кожного відділу, які характеризували б ідеального кандидата [58].

Таблиця 3.1

Мапа персони кандидата (адаптовано автором на основі [58])

Біографія та базові дані	Цілі в житті та кар'єрі	Поведінка при пошуку роботи	Особистість та характер	Мотивація
	Фактори-демотиватори	Пріоритетні канали пошуку роботи	Знання та навички	
Агенти впливу на рішення			Джерела, яким довіряє	

На третьому етапі побудови позитивного бренду роботодавця треба визначити EVP (Employee Value Proposition, з англ. – ціннісна пропозиція працівнику). EVP є за своєю суттю повідомленням, яке націлюється на персону кандидата. Вона визначає чому кандидат обирає саме цю компанію, залишається в ній працювати та що є найбільш привабливим аспектом в організації як роботодавці. Складові ціннісної пропозиції працівнику у своєму комплексі показують кандидатові що саме він може отримати, приєднавшись до команди певної компанії. До елементів EVP відносять [58]:

- Компенсацію (задоволеність заробітною платою, система оцінювання, вчасні виплати, підвищення);

- Переваги (відпустки, страхування, навчання, святкування, гнучкість, задоволеність системою);
- Кар'єру (можливість зросту, стабільність, тренінги на роботі, зворотній зв'язок);
- Середовище роботи (визнання, особисті досягнення, баланс особистого життя й роботи, автономність, виклики);
- Культура (розуміння планів та цілей компанії, колеги, підтримка, командний дух, довіра).

На четвертому етапі визначаються канали комунікацій, через які просуватиметься бренд роботодавця. На шляху кандидата виділяють близько десяти точок дотику компанії та потенційного співробітника, серед яких соціальні мережі, кар'єрний сайт, лекції та воркшопи, працівники організації тощо [58]. При якісній побудові бренду роботодавця ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» варто розвивати свої реферальні програми. Шляхом рекомендацій кандидатів від своїх співробітників процес пошуку та найму може бути значно скорочений та давати якісніші результати, ніж звичайний пошук через сайти пошуку роботи або через роботу з відгуками на відкриту вакансію від сторонніх людей. За якісну рекомендацію працівники можуть отримувати бонуси або додаткові переваги.

На останньому кроці побудови бренду роботодавця необхідно пам'ятати про метрики найму. ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» треба буде слідкувати за показниками ефективності, що відповідають встановленим на першому етапі цілям. Наприклад, вимірювати кількість аплікантів на вакансію, реакцію в соціальних мережах та ефективність реферальних програм [58].

Для підтримки своїх співробітників у складний час всесвітньої пандемії, що спричиняє підвищене хвилювання за здоров'я та благополуччя себе та своїх близьких, ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» варто надавати можливість консультацій своїм працівникам з психологами. Такі сеанси можуть знизити рівень напруженості, додати впевненості та пропрацювати можливі ментальні проблеми, які турбують людину та відповідно впливають на її якість життя та роботи.

За проведеним аналізом у пункті 2.3 було визначено, що у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» показник плинності персоналу хоч і знаходиться в нормальних межах для даної індустрії, але все ж спостерігається негативна тенденція його зростання. А значення утримання персоналу спадає, що теж має негативний ефект для компанії. Одним із способів вирішення проблеми незадовільної тенденції показників може стати проведення активних тренінгів, майстер-класів та загального навчання на робочому місці. Такі заходи мають можливість покращити показники плинності та утримання персоналу через ряд причин [59]:

- Працівники відчують себе кращими професіоналами;
- Співробітники відчують, що їх цінять;
- Збільшиться задоволеність роботою;
- Буде більше впевненості у можливості отримати підвищення;
- Підвищиться моральний дух.

Отже, у сучасних умовах пандемії COVID-19 значно змінилося ведення бізнесу у ресторанній сфері. Тому ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» необхідно також шукати шляхи пристосування до нових умов роботи та впроваджувати найкращі сучасні практики у свою діяльність. Компанія уже ввела опції отримання страв на виніс та роботи на доставку. Однак їй бажано ще вводити в роботу використання ATS та HRIS, працювати зі своїм брендом роботодавця, надавати можливості психологічної підтримки своїм співробітникам та влаштовувати регулярні тренінги та програми навчання для працівників. Ці дії можуть допомогти організації успішно функціонувати в нових умовах та покращити свою діяльність за допомогою сучасних методів.

### Висновки до розділу 3:

Через світову пандемію COVID-19 управління багатьох підприємств мало змінити свій звичний режим роботи, аби захистити своїх співробітників та продовжувати функціонувати. Зміна формату роботи мала як негативні, так і

позитивні аспекти. Перехід великої кількості працівників на дистанційний режим роботи спричинив ускладненість в комунікаціях команд, перевантаженість робочими задачами через неможливість особистого контакту колег, психологічний тиск через постійне перебування в одному місці. Однак у той же час ефективність роботи з дому у багатьох випадках була не гіршою, ніж при роботі в офісі: 40% компаній при віддаленій роботі спостерігало таку ж ефективність роботи, як і до карантину, а в 20% випадках показники ефективності навіть покращилися. До того ж, люди отримали більше часу на себе за рахунок економії часу на дорогу до офісу та назад. Окрім цього, коронавірусна криза надала великий поштовх до швидкого розвитку цифрових технологій та уведення їх як пріоритету в сучасних стратегіях багатьох компаній, що доводиться тим, що 57% компаній значно пришвидшило реалізацію діджитал-розвитку. Вплив пандемії не оминув і процеси рекрутингу та управління людськими ресурсами. Почало відкриватися багато віддалених вакансій, інтерв'ю стали проводити у форматі відео й усе більше організацій стало користуватися сучасним програмним забезпеченням для рекрутерів та HR-спеціалістів: ATS та HRIS. Корпоративну культуру почали пристосовувати до нового гібридного формату, почало більше уваги приділятися неформальним онлайн-комунікаціям з колегами та психологічній підтримці колективу. Поруч з цим швидкий темп роботи рекрутерів, важливість особистісних навичок кандидатів при наймі та цінності компанії залишилися незмінними та пріоритетними в роботі HR-спеціалістів та фахівців з пошуку та найму кандидатів. Успіх роботи ресторанної сфери багато в чому залежить від карантинних обмежень, через що відвідуваність закладів значно коливається. Останнім часом кількість гостей зростає, але подальша робота ресторанів та кафе більшою мірою все ж ґрунтуватиметься на дозволах роботи залів для гостей. Для пристосування ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» до нових умов роботи та успішного функціонування, компанії варто розглянути такі способи: активна робота з брендом роботодавця, використання ATS та HRIS в роботі з кандидатами та



співробітниками, проведення тренінгів та майстер-класів для працівників, збереження опцій доставки страв та приготування продукції та виніс.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджувалися система управління людськими ресурсами та рекрутинг на сучасному підприємстві, їх розвиток, процесні складові та аналізувалася робота з персоналом у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ».

Сфера управління людськими ресурсами є досить неоднозначною здебільшого тому, що людина в її системі є як суб'єктом, так і об'єктом управління. Система управління персоналом включає в себе ряд підсистем, які описують функціонал відділу з менеджменту персоналу. З плином історії HR-менеджмент пройшов три професійні революції, в результаті яких у сучасності працівники здебільшого є транспрофесіоналами, які можуть використовувати нестандартні підходи до роботи. Різні підходи до управління, які включають в себе науковий, адміністративний та поведінковий, породжували створення різних теорій, що стосуються менеджменту персоналу. Сам же HR-менеджмент полягає в роботі з персоналом організації, спеціалісти відділу займаються адаптацією, урегулюванням конфліктів, обліком персоналу тощо.

Рекрутинг за своїми загальними рисами почав розвиватися ще до нашої ери, але як окрему діяльність його було виділено тільки на початку XX ст. В Україні розвиток система управління людськими ресурсами та рекрутинг у сучасному розумінні почали формуватися у кінці XX – на початку XXI ст. через вплив іноземних практик. Рекрутинг являє собою сукупність процесів, пов'язаних із пошуком, відбором та залученням нових талантів до компанії на вакантні місця.

Сучасна система HR-менеджменту першим кроком включає в себе аналіз персоналу компанії та планування майбутніх наборів працівників. Далі йде рекрутинг, який є комплексним елементом, що включає в себе декілька етапів. Перед пошуком кандидата на вакансію створюється його профіль з необхідними навичками, знаннями, переліком задач на позиції. Далі проводиться сам пошук як активний, так і пасивний. Активний передбачає пошук безпосередньо організацією профілів потенційних кандидатів та їх контактування, а пасивний

являє собою розсилання та публікації вакансії на сайтах пошуку роботи, кар'єрній сторінці компанії. Далі проводяться співбесіди з відібраними кандидатами, які найбільше підходять на посаду й приймається рішення щодо прийому найкращих. Створення якісного процесу рекрутингу в компанії є першим кроком на шляху до побудови хорошої команди співробітників.

Окрім аналізу складу персоналу підприємства та рекрутингу в системі HR-менеджменту існує ще ряд підсистем, що забезпечують внутрішню роботу організації, не пов'язану з контактуванням зовнішніх кандидатів. HR-спеціалісти забезпечують налагодження процесів адаптації, обліку персоналу, організації трудових відносин, створення комфортних умов праці. Також саме вони займаються оцінюванням та навчанням персоналу, мотивацією та кадровою безпекою.

Світова пандемія COVID-19, яка спалахнула в 2020 р., спричинила ряд змін у режимі роботи підприємств та її форматі. Велика частина організацій ввела дистанційний режим роботи й тому змушена була переміщати свої комунікації та процеси в онлайн-формат. Виникли складності в дистанційному спілкуванні та через відсутність особистого контакту деякі працівники могли відчувати психологічний тиск. Однак ефективність роботи з дому виявилися не гіршою, ніж з офісу: у 40% компаній ефективність при дистанційній роботі залишилася на попередньому рівні, а ще у 20% вона навіть покращилася. В умовах карантину відбувся стрімкий скачок розвитку цифрових технологій та платформ для спільної роботи та комунікацій. За опитуванням PwC 70% виконавчих директорів компаній з усього світу вважають, що віддалений формат роботи та подальша автоматизація залишаться в організаціях й після скасування карантинних обмежень через COVID-19. У сфері управління людськими ресурсами та рекрутингу почало ширше використовуватися спеціалізоване програмне забезпечення для роботи з кандидатами та працівниками, почало відкриватися більше віддалених вакансій. Корпоративну культуру почали пристосовувати до гібридного формату, відкрилися можливості отримання психологічної підтримки працівниками організації. Однак темп роботи так і

залишився на високому рівні, вимоги до кандидатів мало змінилися, а цінності компанії продовжили грати велику роль при наймі в організації.

Було проаналізовано склад працівників та наявну систему управління людськими ресурсами ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ». У ході дослідження було розраховано показники плинності та утримання персоналу організації за 2019 – 2020 рр. Було виявлено негативну тенденцію їх зміни: плинність персоналу зросла з 9,23% у першому півріччі 2019 р. до 23,89% у другій половині 2020 р., а утримання персоналу зменшилося з 90% у першій половині 2019 р. до 74,29% у другій половині 2020 р. Такі негативні зміни показників частково пояснюються карантинними обмеженнями, що були введені в країні у 2020 р. З огляду на сучасні умови пандемії коронавірусу та негативні тенденції зміни показників утримання та плинності персоналу було запропоновано ряд заходів, які мають потенціал сприяти покращенню діяльності в роботі з персоналом в організації. Серед них виділяються робота з брендом роботодавця, активне навчання співробітників компанії, введення в роботу сучасного програмного забезпечення для роботи з працівниками та кандидатами.

Отже, в роботі було проаналізовано систему управління людськими ресурсами підприємства, її історію становлення, її складові, серед яких значне місце займає рекрутинг та його власні підетапи. Також описано способи удосконалення HR-процесів з огляду на сучасні зміни в світі. Окрім цього, було проаналізовано роботу з персоналом у ТОВ «СУШИ ТЕРЕМ» та запропоновано шляхи її покращення в умовах сучасної світової пандемії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Basics of Human Resource Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.basic-concept.com/c/basics-of-human-resource-management>.
2. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман. // Державне будівництво. – 2012. – №2.
3. Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва. // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №21. – С. 127–134.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.
5. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій / В. Загрева. // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №1. – С. 86–89.
6. Посилкіна О. В. Управління персоналом / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Харків: НФаУ, 2015. – 517 с.
7. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко. // Економічний часопис - XXI. – 2014. – №1. – С. 98–101.
8. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 179–184.
9. Organizational Culture [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/leadership-consulting/organizational-culture>.
10. Belyh A. The 8 Types of Company Culture [Електронний ресурс] / Belyh. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cleverism.com/8-types-of-company-culture/>.

11. Employer brand [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>.
12. Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://beamery.com/blog/employer-branding>.
13. Жилиєва І. Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу / І. Ю. Жилиєва. // ХНЕУ.
14. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
15. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремін. – Москва, 2002. – 560 с.
16. Михайлова Л. І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
17. Шимкович В. Кар'єра в ІТ: должности HR-менеджер & рекрутер [Електронний ресурс] / В. Шимкович. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/hr-position/>.
18. Распределение ролей и обязанностей в современном рекрутинге [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://italabre.blogspot.com/2012/03/blog-post.html>.
19. Compensation and Benefits Specialist job description [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://resources.workable.com/compensation-and-benefits-specialist-job-description>.
20. Rogers S. How To Structure Your HR Department As Your Company Grows [Електронний ресурс] / Rogers. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.softwareadvice.com/resources/hr-department-structure/>.
21. Кулакова С. Ю. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ / С. Ю. Кулакова, В. В. Копейкіна, О. М. Зотова. // Ефективна економіка. – 2018. – №1.
22. 11 Steps to Develop a Scalable Recruitment Plan [2021] [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/recruitment-plan/>.

23. How to create a recruitment plan that will actually improve your hiring [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.recruitee.com/recruitment-plan/>.

24. Heier E. ATS System Requirements and Features (Applicant Tracking System) [Электронный ресурс] / Evan Heier – Режим доступа до ресурсу: [https://www.selecthub.com/talent-management/applicant-tracking-system-requirements-](https://www.selecthub.com/talent-management/applicant-tracking-system-requirements-features/?__cf_chl_captcha_tk__=9ae6ef6ccbd26f1b72a608318a9fc0f805a1f00e-1615649061-0-AQgu2KxIff29uDaqEEzc0VDymxBtQi8PZHrvE_D-Rak944EI1ux8Q-0oWGboxcAfITr2QVKLcS1-eDAzkTFPf3ASZFF8_rbzdnVa5vuPQwRbGHfQb-6CnrvlQq9Nf9FdBAODjoEkFMQtINEHIk07l2J0h3OWefyiYt48c14sjo4rlhu0kWYiRO9JJYM9Z-b3oiIGXM4F_z3dNvhjK4gIrQ7oFUYDHBwnOYewwElNkiTyGXpRXHmLpWES5RDOGJFN5HFP314vNnl6oVFUBdKg9wRpSvtD-9VsPKm3wmveTGZB6mhp9rlNMWoxWWrkY9AUBaO6ZTeSCrBUKsKMhWKVlApBT2di9ym7x8GS8tGlZ68KyKcF-pwpvZ16WH3ypkhKTmS5g6c1Z8TUJCJCEH6Po22eeVrFOqoMBNIDIMVh8j3z-eMpsYodhFb-jGYY-4LlDbVeISwWdIg58V-N5H0A3OpblzpBCSKB2yjWgrz4nhM-NkXxwBP7qXCb4nxK7BBILrAwPAzfs7ACrAGqI5wNhOPdHFwu05AipFCOxAdD3wTFStnnLp0QpOJ9BoixrEL2bbENJZX5dchEkaMjXu6sE9Zb5Sr4zKGxf6a_waBTJ8jHcebPDEaFW1tIADSMRo_L8l058jCgxRfwhDZPB82DgXd3ZRRukGGZXzeLCb38ODRbz4tPeFE2gN-17iJ89s3KjvQ)

[features/?\\_\\_cf\\_chl\\_captcha\\_tk\\_\\_=9ae6ef6ccbd26f1b72a608318a9fc0f805a1f00e-1615649061-0-AQgu2KxIff29uDaqEEzc0VDymxBtQi8PZHrvE\\_D-Rak944EI1ux8Q-0oWGboxcAfITr2QVKLcS1-eDAzkTFPf3ASZFF8\\_rbzdnVa5vuPQwRbGHfQb-6CnrvlQq9Nf9FdBAODjoEkFMQtINEHIk07l2J0h3OWefyiYt48c14sjo4rlhu0kWYiRO9JJYM9Z-b3oiIGXM4F\\_z3dNvhjK4gIrQ7oFUYDHBwnOYewwElNkiTyGXpRXHmLpWES5RDOGJFN5HFP314vNnl6oVFUBdKg9wRpSvtD-9VsPKm3wmveTGZB6mhp9rlNMWoxWWrkY9AUBaO6ZTeSCrBUKsKMhWKVlApBT2di9ym7x8GS8tGlZ68KyKcF-pwpvZ16WH3ypkhKTmS5g6c1Z8TUJCJCEH6Po22eeVrFOqoMBNIDIMVh8j3z-eMpsYodhFb-jGYY-4LlDbVeISwWdIg58V-N5H0A3OpblzpBCSKB2yjWgrz4nhM-NkXxwBP7qXCb4nxK7BBILrAwPAzfs7ACrAGqI5wNhOPdHFwu05AipFCOxAdD3wTFStnnLp0QpOJ9BoixrEL2bbENJZX5dchEkaMjXu6sE9Zb5Sr4zKGxf6a\\_waBTJ8jHcebPDEaFW1tIADSMRo\\_L8l058jCgxRfwhDZPB82DgXd3ZRRukGGZXzeLCb38ODRbz4tPeFE2gN-17iJ89s3KjvQ](https://www.selecthub.com/talent-management/applicant-tracking-system-requirements-features/?__cf_chl_captcha_tk__=9ae6ef6ccbd26f1b72a608318a9fc0f805a1f00e-1615649061-0-AQgu2KxIff29uDaqEEzc0VDymxBtQi8PZHrvE_D-Rak944EI1ux8Q-0oWGboxcAfITr2QVKLcS1-eDAzkTFPf3ASZFF8_rbzdnVa5vuPQwRbGHfQb-6CnrvlQq9Nf9FdBAODjoEkFMQtINEHIk07l2J0h3OWefyiYt48c14sjo4rlhu0kWYiRO9JJYM9Z-b3oiIGXM4F_z3dNvhjK4gIrQ7oFUYDHBwnOYewwElNkiTyGXpRXHmLpWES5RDOGJFN5HFP314vNnl6oVFUBdKg9wRpSvtD-9VsPKm3wmveTGZB6mhp9rlNMWoxWWrkY9AUBaO6ZTeSCrBUKsKMhWKVlApBT2di9ym7x8GS8tGlZ68KyKcF-pwpvZ16WH3ypkhKTmS5g6c1Z8TUJCJCEH6Po22eeVrFOqoMBNIDIMVh8j3z-eMpsYodhFb-jGYY-4LlDbVeISwWdIg58V-N5H0A3OpblzpBCSKB2yjWgrz4nhM-NkXxwBP7qXCb4nxK7BBILrAwPAzfs7ACrAGqI5wNhOPdHFwu05AipFCOxAdD3wTFStnnLp0QpOJ9BoixrEL2bbENJZX5dchEkaMjXu6sE9Zb5Sr4zKGxf6a_waBTJ8jHcebPDEaFW1tIADSMRo_L8l058jCgxRfwhDZPB82DgXd3ZRRukGGZXzeLCb38ODRbz4tPeFE2gN-17iJ89s3KjvQ).

25. Infographic: The anatomy of a perfect job ad [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://hiring.careerbuilder.co.uk/blog/infographic-the-anatomy-of-a-perfect-job-ad>.

26. How to Write a Brilliant Job Description (2 Templates & 12 Examples) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.process.st/how-to-write-a-job-description/>.

27. Леонова Е. Безкоштовні сайти для роботодавців: де розмістити вакансії не витративши ні копійки? [Електронний ресурс] / Е. Леонова – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/bezkoshtovni-sajti-dlya-robotodavcziv-de-rozmistiti-vakansi%D1%97-ne-vitrativshi-ni-kopijki/>.
28. Garner P. 8 Employee Recruitment Strategies to Improve Your Hiring Process [Електронний ресурс] / Paige Garner. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/recruitment-strategy/>.
29. Designing and Managing Successful Employee Referral Programs [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IuLGe15-ZIAJ:https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/tk-designingandmanagingsuccessfulemployeereferralprograms.aspx+&cd=24&hl=en&ct=clnk&gl=ua>.
30. Кудрицька О. Р. Види співбесід як спосіб забезпечення якісного відбору талантів / Олександра Романівна Кудрицька // Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму, 8-10 квітня 2021 р. / Олександра Романівна Кудрицька. – Київ: Інтерсервіс, 2021. – (Національний університет «Києво-Могилянська академія»). – С. 134–137.
31. 7 Recruiting Metrics that Actually Matter [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://beamery.com/resources/blogs/7-recruiting-metrics-that-actually-matter>.
32. The candidate journey explained [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.recruitee.com/candidate-journey-explained/>.
33. Жилиєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства / І. Ю. Жилиєва. – 2012.
34. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі. – 2013.
35. Миронова Л. Г. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ / Л. Г. Миронова. // Проблемы материальной культуры – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. – С. 46–50.



36. How To Plan Your Employee Training Program In 5 Steps [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://elearningindustry.com/how-plan-employee-training-program>.
37. Рядинська І. А. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / І. А. Рядинська, Д. О. Гончаров. // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». – 2018. – №18. – С. 83–92.
38. Папуша Н. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ / Надія Папуша. // Економічний аналіз. – 2010. – №7. – С. 313–316.
39. Ковальчук Є. Є. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА / Є. Є. Ковальчук, В. Я. Голюк.
40. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько. // Молодий вчений. – 2016. – №12.1. – С. 640–646.
41. Employee Onboarding Best Practices to “Wow” Your New Employees [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.saplinghr.com/blog/employee-onboarding-best-practices?utm\\_campaign=eBooks&utm\\_campaign=Blog%20Posts&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_medium=email&utm\\_content=2&utm\\_content=75141662&\\_hsenc=p2ANqtz-9epmNg2f7Ope1PYMbFXvLKTLhlcmI3JM99uD9T7h1Haf4ZbK-DCLT8aibQrb5C6UuULp4SWxhb3MoRwT-ohOSbuTQCGg&\\_hsmi=2&\\_hsenc=p2ANqtz--TZhXi2y0rW-QYkTcaOdLfj5WS7PpHXLUbEPcA3-V84Zy2gBka-6Ye8onEhKFxPQWkhgCrcIm8nMZYeXQMrTCeCjLTEw&\\_hsmi=75141662](https://www.saplinghr.com/blog/employee-onboarding-best-practices?utm_campaign=eBooks&utm_campaign=Blog%20Posts&utm_source=hs_email&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_medium=email&utm_content=2&utm_content=75141662&_hsenc=p2ANqtz-9epmNg2f7Ope1PYMbFXvLKTLhlcmI3JM99uD9T7h1Haf4ZbK-DCLT8aibQrb5C6UuULp4SWxhb3MoRwT-ohOSbuTQCGg&_hsmi=2&_hsenc=p2ANqtz--TZhXi2y0rW-QYkTcaOdLfj5WS7PpHXLUbEPcA3-V84Zy2gBka-6Ye8onEhKFxPQWkhgCrcIm8nMZYeXQMrTCeCjLTEw&_hsmi=75141662).
42. How to Successfully Select and Implement an HRIS | Human Resources Information System [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.analyticsinhr.com/blog/implement-hris-human-resources-information-system/>.

43. Трикоз І. В. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ / І. В. Трикоз, Д. І. Соловійов. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №3. – С. 86–92.
44. Михайлова А. Чому співробітники звільняються: як розрахувати та запобігти плинності персоналу [Електронний ресурс] / Анна Михайлова – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/chomu-spivrobitniki-zvilnyayutsya-yak-rozrahuvati-ta-zapobigti-plinnist-personalu-2/>.
45. Михайлова А. HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють + 28 прикладів [Електронний ресурс] / Анна Михайлова – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/>.
46. Global Survey COVID-19: Impact on Business [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.ema-partners.com/edm/COVID-19-Global-Survey-2021.pdf?fbclid=IwAR1779yV1TYYuR\\_MTaJGHqQUrribAhjsT9Vs2wgMOvkFVFhMXKlP7tTaSrw](https://www.ema-partners.com/edm/COVID-19-Global-Survey-2021.pdf?fbclid=IwAR1779yV1TYYuR_MTaJGHqQUrribAhjsT9Vs2wgMOvkFVFhMXKlP7tTaSrw).
47. Four ways COVID-19 has changed the way we work [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://ec.europa.eu/eures/public/news-articles/-/asset\\_publisher/L2ZVYxNxK1lW/content/four-ways-covid-19-has-changed-the-way-we-work](https://ec.europa.eu/eures/public/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK1lW/content/four-ways-covid-19-has-changed-the-way-we-work).
48. CEO Panel Survey: How business can emerge stronger [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-panel-survey-emerge-stronger.pdf>.
49. 6 Ways COVID-19 Will Change The Workplace Forever [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2020/05/07/6-ways-covid-19-will-change-the-workplace-forever/?sh=4c606536323e>.
50. 3 Ways COVID-19 Has Changed the Recruitment [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/401/3-ways-covid-19-has-changed-the-recruitment>.

51. 7 ways that COVID-19 has changed recruitment and hiring [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pagepersonnel.nl/en/advice/management-advice/attraction-and-recruitment/7-ways-covid-19-has-changed-recruitment-and>.
52. 4 culture strategies for creating a successful hybrid workplace [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hrexecutive.com/4-culture-strategies-for-creating-a-successful-hybrid-workplace/>.
53. Mayer: What the pandemic is teaching us about benefits [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hrexecutive.com/mayer-what-the-pandemic-is-teaching-us-about-benefits/>.
54. Is COVID-19 a turning point for workplace mental health? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hrexecutive.com/will-covid-finally-make-employers-fix-their-mental-health-problem/>.
55. Year-over-year daily change in seated restaurant diners due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide from February 24, 2020 to April 25, 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1103928/coronavirus-restaurant-visitation-impact/>.
56. Докладніше про послугу "Заберу сам" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://evrasia.in.ua/about/togo.html>.
57. ДОСТАВКА З «ЄВРАЗІЇ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://evrasia.in.ua/about/evrasia-delivery.html>.
58. Employer Branding Strategy in 5 Steps [INFOGRAPHIC] [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic>.
59. How Training Programs Impact Staff Retention [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prolaera.com/how-training-programs-impact-staff-retention/>.