

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему:
«УПРАВЛІННЯ ПІДБОРОМ ТА ВІДБОРОМ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ »

Виконав:	студент групи ЕкмМ-21с Яцишин Анна Ігорівна	_____
Науковий керівник:	проф. Юринець Зорина Володимирівна <i>(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)</i>	_____
Рецензент:	доц. Гнилянська Леся Йосипівна <i>(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)</i>	_____

АНОТАЦІЯ

ЯЦИШИН Анна Ігорівна

Управління підбором та відбором кадрів в організаціях

Львівський національний університет імені Івана Франка

У магістерській роботі вивчено теоретичні і практичні питання дослідження підбору та відбору персоналу у організаціях. Робота складається зі вступу, трьох розділів, трьох висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури.

У першому розділі роботи розглянуто суть та значення підбору та відбору персоналу, характеристики методів рекрутингу та особливості систем рекрутингу у сучасних організаціях.

Другий розділ розкриває дослідження підбору та відбору персоналу у організації, а також дає оцінку ефективності даних процесів.

Третій розділ присвячений референтам підвищення ефективності процедури рекрутингу в рамках підприємства.

Робота містить 12 таблиць, 23 рисунки. Список використаної літератури складає 58 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок.

Ключові слова: персонал, підбір, відбір, найм, рекрутмент, кадрова потреба.

ANNOTATION

Yatsyshyn Anna

Recruitment and selection management in organizations

Ivan Franko National University of Lviv

In the master's thesis, the theoretical and practical issues of research on recruitment and selection of personnel in organizations have been investigated. The work consists of an introduction, three chapters, three conclusions to the chapters, general conclusions, a list of used literature.

The first chapter of the work examines the essence and importance of recruitment and selection of personnel, characteristics of recruiting methods and features of recruiting systems in modern organizations.

The second chapter reveals the study of recruitment and selection of personnel in the organization, as well as the evaluation of the effectiveness of these processes.

The third section is devoted to the referents of improving the efficiency of the recruiting procedure within the enterprise.

The work contains 12 tables, 23 figures. The list of used literature consists of 58 items. The total volume of work is 100 pages.

Key words: staff, search, selection, hiring, recruitment, staffing needs.

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Сутність та значення підбору та відбору кадрів в організаціях	7
1.2. Характеристика методів підбору та відбору людських ресурсів	16
1.3. Система рекрутменту в сучасних організаціях	25
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ У ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ».....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності організації	38
2.2. Організація підбору та відбору персоналу в організації.....	50
2.3. Аналіз ефективності інструментів системи рекрутменту.....	61
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	70
3.1. Удосконалення системи рекрутменту з урахуванням передового міжнародного досвіду.....	70
3.2. Шляхи покращення пошуку та відбору кадрів в організації.....	78
Висновки до розділу 3	87
Висновки	89
Список використаних джерел.....	92
Додатки.....	97

Вступ

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах значимість суб'єктів господарювання зростає в геометричній прогресії. Ефективне функціонування організацій, яке прямо впливає на добробут населення і держави загалом, неможливе без належної системи підбору та відбору персоналу.

Ефективна система найму працівників організації сприяє повноцінному використанню кадрового потенціалу, підвищенню професіоналізму, кваліфікації працівника та рівня конкурентоспроможності на ринку праці, виступає засобом профілактики масового безробіття.

Актуальність даної теми обумовлена потребою всебічного та детального вивчення сутності проблеми підбору та відбору персоналу організації, а також її аналізу у зв'язку зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу і, як наслідок, появою нових методів для постійного удосконалення.

Мета магістерської роботи полягає у розширенні теоретичних знань щодо дослідження підбору та відбору персоналу, спробі провести оцінювання процедури рекрутингу завдяки застосуванню різних методик, розробці рекомендаційних пропозицій для удосконалення підбору та відбору персоналу у організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається ряд завдань, головними з яких є:

- визначення сутності та значення системи підбору та відбору персоналу в організації;
- характеристика сучасних методів підбору та відбору персоналу;
- визначення особливостей систем рекрутингу сучасних організацій;
- опис діяльності організації;
- аналіз формування системи підбору та відбору персоналу компанії;
- оцінка ефективності системи підбору та відбору персоналу компанії;
- дослідження передового міжнародного досвіду рекрутингу;

- розробка рекомендацій щодо покращення підбору та відбору персоналу.

Предметом дослідження магістерської роботи є теоретичні основи та практичні аспекти підбору та відбору персоналу.

Об'єктом дослідження є система підбору та відбору персоналу на ТОВ «Астарта-Київ».

Інформаційну базу магістерської роботи склали низка літературних джерел українських і закордонних учених, наукові публікації у періодичних наукових виданнях України та іноземних країн, ресурси мережі Інтернет, практичні дані та матеріали діяльності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи використовувався метод вивчення та узагальнення передового досвіду з даного питання. Основними теоретичними методами дослідження були: аналіз та синтез, дедукція та індукція, систематизація та класифікація, емпіричними: метод експертних оцінок, узагальнення незалежних характеристик, аналіз результатів діяльності. Інформація оброблялась за допомогою кількісних (статистичних) та якісних (диференціація за критеріями, групами, блоками тощо) методів.

Елементи наукової новизни. Елементом наукової новизни у роботі виступає дослідження системи підбору та відбору персоналу агрохолдингу.

Теоретична значимість проведеного дослідження представлена у поданні теоретичних узагальнень щодо дослідження процедур підбору та відбору кадрів, методичному та науковому обґрунтуванні рекрутингу.

Практична значимість магістерської роботи полягає у застосуванні прикладних рекомендацій у систему менеджменту підприємства задля покращення системи підбору та відбору.

Структура й обсяг роботи. Магістерське дослідження викладене на 100 сторінках друкованого тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків до трьох розділів, узагальнених висновків, списку використаних джерел (58 найменувань), 23 рисунки, 12 таблиць.

У першому розділі подано теоретичні основи підбору та відбору персоналу, описано різні методи рекрутингу у організаціях та досліджено аспекти системи рекрутингу в сучасних компаніях.

Другий розділ представляє результати аналізу та оцінки стану підбору та відбору персоналу у ТОВ «Астарта-Київ»; подано характеристику діяльності підприємства, аналіз процедур підбору та відбору, оцінювання ефективності рекрутингу на підприємстві.

У третьому розділі подано референти забезпечення удосконалення систем підбору та відбору кадрів на досліджуваному об'єкті, напрями покращення рекрутменту з урахуванням міжнародного досвіду.

Апробація результатів роботи.

1. Тези «Мобінг на робочому місці, способи подолання та запобігання». Участь у VI Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції присвяченій 69 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку», Львівський національний аграрний університет (м. Дубляни, Україна) 10 березня 2020 рік;

2. Тези «Хедхантинг як метод пошуку та відбору персоналу організації». Участь у II Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», Херсонський національний технічний університет (м. Херсон, Україна) 28 квітня 2020 рік.

3. Тези «Краудсорсинг як інноваційний метод в управлінні підприємством». Участь у XXVII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених актуальні проблеми функціонування господарської системи України, ЛНУ імені І.Я. Франка (Львів, Україна), 20 листопада 2020 рік.

4. Тези «Форми професійного розвитку персоналу організації». Участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал економіки: сучасні концепції формування та управління», Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Одеса, Україна), 4 грудня 2021 рік.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність та значення підбору та відбору кадрів в організаціях

У сучасних ринкових умовах значимість суб'єктів господарювання зростає в геометричній прогресії. Кожна організація володіє низкою ресурсів, які потрібні для її ефективного безперервного функціонування та подальшого розвитку, зокрема: фізичні (матеріали, сировина, устаткування), інформаційні, фінансові та персонал. Прийнято вважати, що найбільш важливими та цінним є людський капітал фірми.

Люди – основа будь-якого бізнесу. Саме людські ресурси організації задають темп бізнесу та дозволяють досягати як операційних, так і стратегічних та тактичних цілей компанії. Ефективне функціонування організацій, яке прямо впливає на добробут населення і держави загалом, неможливе без належної системи добору та відбору персоналу, а відповідно і без управління цією системою. У конкурентних умовах грамотно сформовані процеси управління персоналом забезпечують перевагу компанії на ринку та мають значний вплив на ефективність компанії в цілому, однак водночас і вимагають посиленої постійної уваги з боку менеджерів.

Беззаперечним є той факт, що людський капітал є найціннішим активом будь-якої організації, але придбання цього цінного активу значною мірою недооцінюється. Першочерговим етапом складного механізму управління персоналом підприємства є процес найму – підбору та добору персоналу. Найм – це здійснення необхідних дій для залучення кандидатів, що володіють відповідними навичками та якостями, затребуваними для роботи в організації. З розвитком ринкових відносин і конкуренції дедалі більше власників бізнесу зрозуміли, що підбір та відбір є необхідними, однак довести їх бізнес-цінність у

конкретному вимірі все ще було надто складно. Але усе змінилось з появою big data і аналітики робочих процесів.

Процес пошуку, відбору та добору персоналу можна загально описати одним словом рекрутмент (фр. recruter – «набирати», «вербувати»). Визначають дане поняття як процес підбору персоналу в штат компанії або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства [2, с.65].

Даний термін бере свої початки ще з доби Середньовіччя та вперше був застосований у контексті військової справи, адже наймані вояки були ключовими фігурами могутності армій та відповідно імперій. Ще Юлій Цезар «вербував» солдатів та обіцяв кожному, хто приведе друга щедру винагороду, окрім обіцяної платні за роботу. Такі хитроці спеціалісти з найму персоналу застосовують і до сьогодні. Однак дана дефініція терміну не є вичерпною, ширші за змістом визначення розміщені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «рекрутинг»

Рекрутинг	Процес пошуку кандидата з найрелевантнішими заданій посаді навичками, досвідом та софт скілами
	Комплекс процесів з пошуку та залучення кандидатів від процесу визначення кадрової потреби до її заповнення
	Процес найму найбільш талановитого та кваліфікованого працівника у відповідності до заданих часових рамок з врахування економічної ефективності для організації
	Процес відбору потенційних кандидатів та заохочення їх до зміни місця роботи на користь компанії

Джерело: складено на основі [2-3; 5; 8]

Згідно з основними визначеннями поняття можемо провести тісні взаємозв'язки процесу рекрутингу з іншими функціями у організації – від визначення кадрових потреб до навчання персоналу та управління трудовою кар'єрою працівників (рис. 1.1).

За найм нових працівників у різних організаціях відповідають різні посадові особи залежно від сфери діяльності, розмірів компанії, фінансового становища, наявності служби персоналу, терміновості та багатьох інших факторів.

Зазвичай процедурою рекрутменту займаються HR-менеджери, рекрутери, талант-менеджери, хедхантери або власники підприємства. Дедалі частіше в бізнес-середовищі з питанням найму персоналу прийнято звертатись у спеціалізовані кадрові агенції, тобто передавати дану бізнес-опцію на аутсорсинг, що значно економить час та фінанси, оскільки дозволяє не утримувати в штаті окрему штатну (посадову) одиницю, якого зазвичай називають рекрутером або у народі «кадровиком».

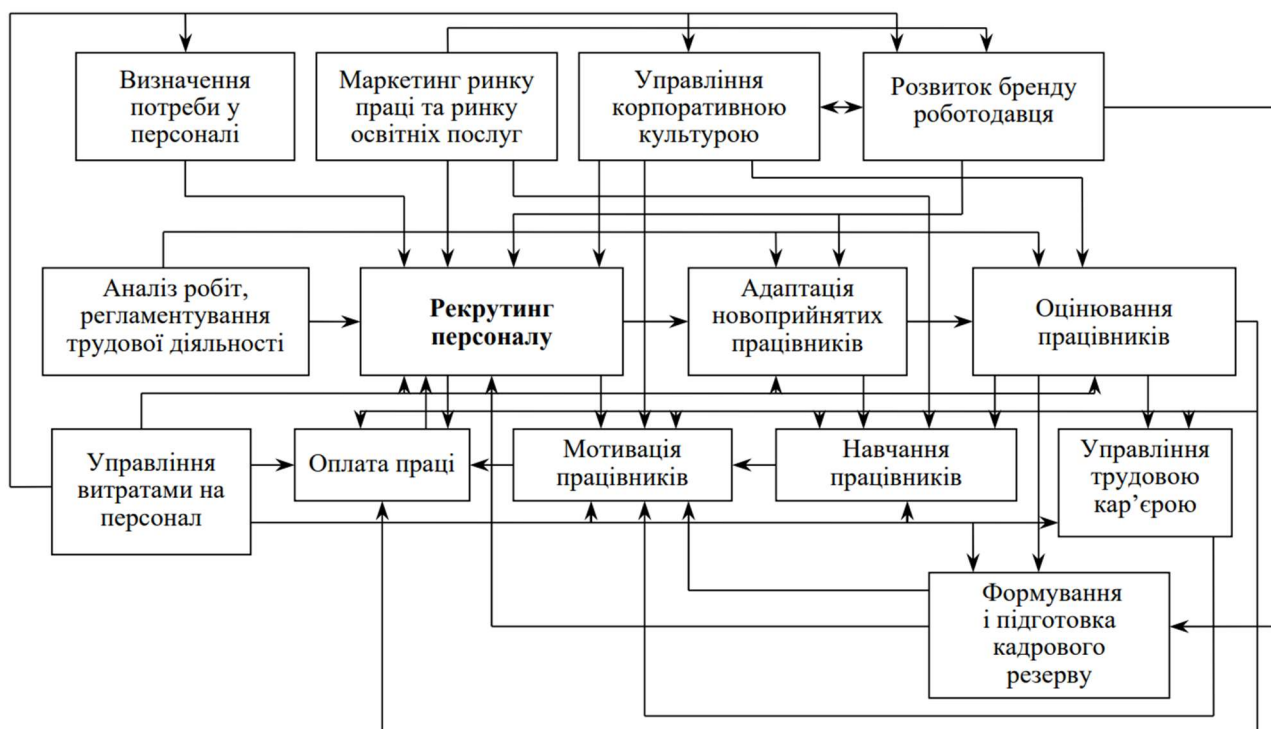


Рис. 1.1. Взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями у організації [43, с. 9]

Хоча роботодавці починають усвідомлювати, наскільки цінним є залучення талантів, все ще існує напрочуд популярна думка, що будь-хто може виконувати функцію рекрутера. Серед власників бізнесу іноді можна почути, що будь-хто озброївшись акаунтом у найпопулярнішій соціальній мережі з пошуку персоналу LinkedIn можуть виконувати роль рекрутера. Це свідчить про те, що все ще придбання їхнього найціннішого бізнес-активу не обов'язково потрапляє в руки професіонала. Однозначно безумовним залишається факт, що веб-продукти та послуги не замінили функцію професійного найму, і ніколи не замінять.

Засновник Twenty Recruitment Group у своїй статті зазначає, що рекрутери стали «серцем» корпоративної культури організацій [55]. Складно переоцінити роль спеціалістів-рекрутерів, оскільки вони беруть на себе не лише традиційну функцію найму, а й відповідають за стратегічний брендинг роботодавця, репутаційну складову та представлення компанії в цілому. Традиційно процес найму зводиться до того, що кандидати намагаються представити себе потенційним роботодавцям у найвигіднішому світлі. Хоча зараз все ще потрібно робити все можливе, щоб виділитися з-поміж інших кандидатів, компаніям також слід просувати себе як вигідних роботодавців і заохочувати претендентів подавати свої резюме на розгляд. Сьогодні кандидати можуть легко витратити кілька годин на збір і систематизацію інформації про потенційного роботодавця. Щоб залишатися актуальною з точки зору працевлаштування компанією, найм персоналу має стати бізнес-стратегією, а не лише окремою функцією одного бізнес-юніту.

Науковець Виноградський вважає, що основною метою управління персоналом в сучасних умовах є пошук та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації [5, с. 254].

Процес приймання на роботу здійснюється за схемою, що зображена на рисунку 1.2. У межах планування людських ресурсів виникає потреба у кадрах, що призводить до підготовки процедур підбору та відбору персоналу і подальшого найму релевантних кандидатів на посаду.

Поняття підбір та відбір персоналу використовують нерозривно одне від одного, оскільки ці процеси не здатні існувати самотійно. Кожен експерт та науковець в галузі управління людськими ресурсами формулює своє визначення даних понять залежно від глибини розуміння, акценту на засадах менеджменту, психології, маркетингу чи економіки. У вузькому розумінні підбір персоналу являє собою процес пошуку необхідних організації кваліфікованих кадрів. Відбір персоналу у свою чергу – це процес вибору найбільш здібних, досвідчених та релевантних заданій вакансії кандидатів із числа наявних претендентів.

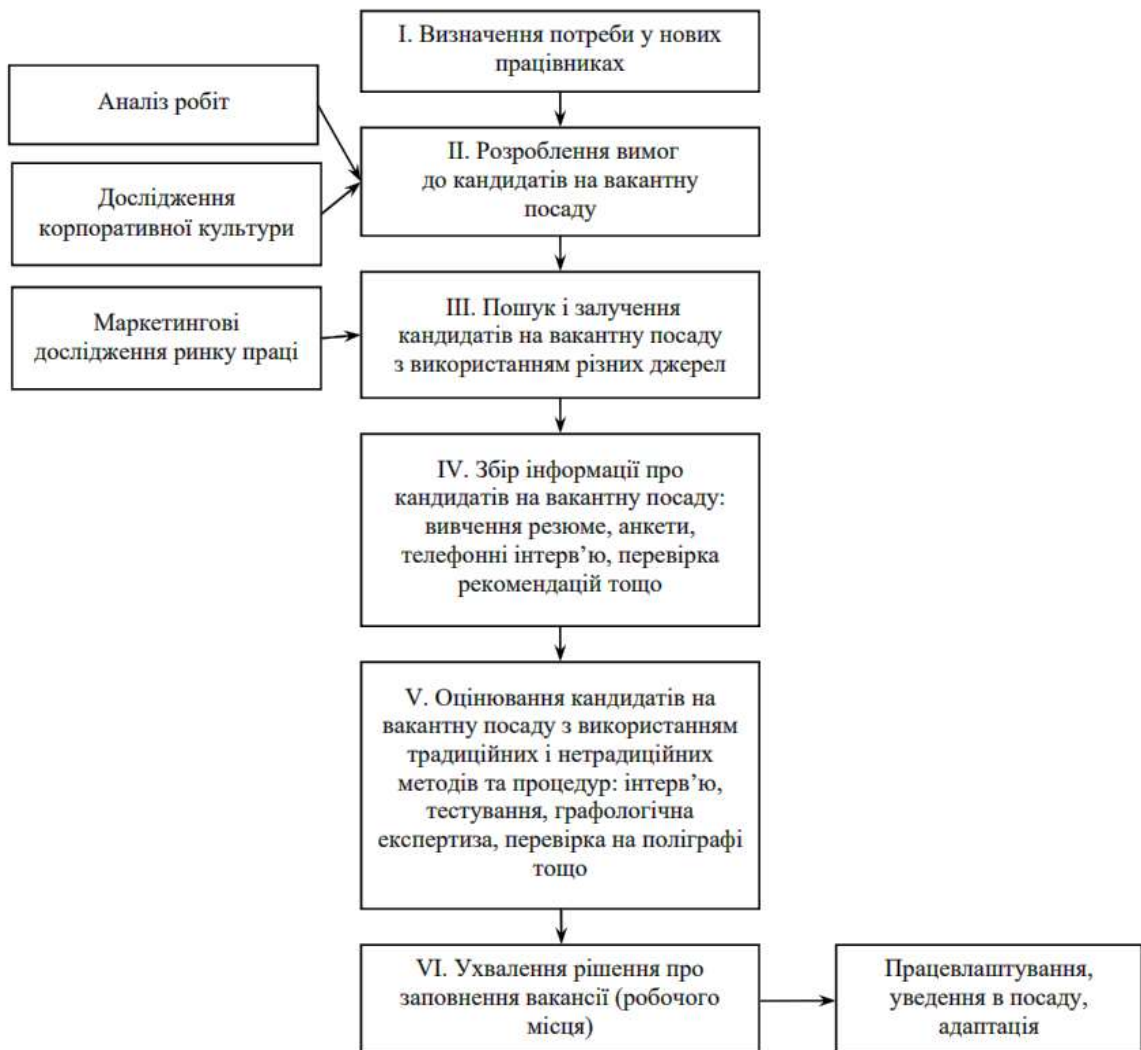


Рис. 1.2. Загальна схема наймання персоналу [43, с. 10]

Більш широкий контекст термінам надають автори та науковці. За визначенням Бакирової, підбір та відбір персоналу – процеси створення бази даних, що містить інформацію про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі [2, с. 60].

Проте такий підхід дещо звужує таке багатоаспектне поняття як «добір персоналу», оскільки воно ототожнюється з процесом найму в цілому. На думку Крушельницької, відбір персоналу – процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце [21, с. 87].

Науковець Веснін трактує поняття відбору як загального дослідження психологічних та професійних якостей працівника, що здійснюється з метою направлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді, передбачає вибір із сукупності претендентів найбільш відповідного характеру діяльності з урахуванням його кваліфікації, спеціалізації, особистісних якостей та здібностей [6].

Доцільно охарактеризувати принципи, які виокремив Карякін, відповідно до яких має відбуватись пошук та відбір персоналу у організації: [18, с.193-206]:

- принцип плановості передбачає необхідність застосування системного підходу до планування кадрів у організації, тобто найм людських ресурсів має відбуватись у закономірному зв'язку з кадровими запланованими або ж незапланованими потребами у відповідності до стратегічного бачення розвитку менеджментом організації;
- принцип альтернативності вимагає залучення великої кількості потенційних претендентів на вакансію, що дозволяє стверджувати, що будуть обрані найкращі та найдосвідченіші кандидати.
- принцип активного підбору означає, що підбір та відбір персоналу буде здійснювати у відповідності до часових термінів (дедлайнів) та з використанням активних механізмів пошуку.

Процес підбору передбачає низку поетапних кроків, які можуть бути видозмінені залежно від розміру та типу організації, цілей рекрутингу та багатьох інших чинників. Перелічимо дані етапи:

1. Визначення кадрової потреби відповідно до цілей розвитку та запитів підприємства.
2. Детальний аналіз запиту на найм (формування карти компетенцій, кваліфікаційної карти та профілю посади) уточнення деталей.
3. Оформлення та узгодження з відповідальними особами опису вакантної посади та формування стратегії процедури рекрутменту.
4. Розміщення резюме та використання різноманітних методів залучення потенційних кандидатів відповідно до раніше сформованої стратегії найму.

5. Створення кадрового резерву претендентів на вакансію.
6. Аналіз резюме та перевірка даних кандидатів та процес відбору.
7. Узгодження деталей та вимог сторін.
8. Прийом найрелевантнішого кандидата на роботу та закриття вакансії.

Аналіз кадрової потреби у деяких випадках можна здійснювати за допомогою інформаційних продуктів, що дають змогу проаналізувати аспекти роботи та автоматично отримати описи посад та орієнтовну кваліфікаційну карту (вимоги до освіти, досвіду, вмінь, кваліфікації, знання мов, специфічних вмінь тощо). Серед таких систем: PAQ (Position Analysis Questionnaire), CMQ (Common Metric Questionnaire), FJA (Functional Job Analysis) [43, с. 41] .

Що стосується карти компетенцій – детального переліку усіх особистих якостей м'яких (гнучких) навичок (англ. soft skills), то не існує програмного забезпечення, яке могло б чітко й однозначно підібрати внутрішні компетенції необхідні для майбутнього працівника. Тому карту компетенцій доцільно розробляти саме спеціалістам з найму персоналу та іншим менеджерам структурних відділів, які в подальшому будуть працювати з новоприбулим працівником.

Варто зазначити, що профіль посади повинен бути гнучким, оскільки не завжди є реальним знайти «ідеального» для вакансії кандидата. Дослідження LinkedIn Global Talent Trends 2019 показало, що у 8 з 10 випадків софт навички є більш важливими за кваліфікаційні навички (англ. hard skills), оскільки за час випробувального терміну чи перших місяців роботи працівнику легко можуть передати необхідні знання досвідченіші колеги, що не так просто зробити з особистісними компетенціями [56]. Як зазначила Лідія Ліу, керівниця HR-відділу Home Consumer Finance Co. LTD: «В той час як хард навички можуть привести кандидатів до дверей, то софт скіли відкриють робочі двері» [56].

Систему аналізу профілю посади та особливостей до формування вимог зображено схематично на рисунку 1.3.

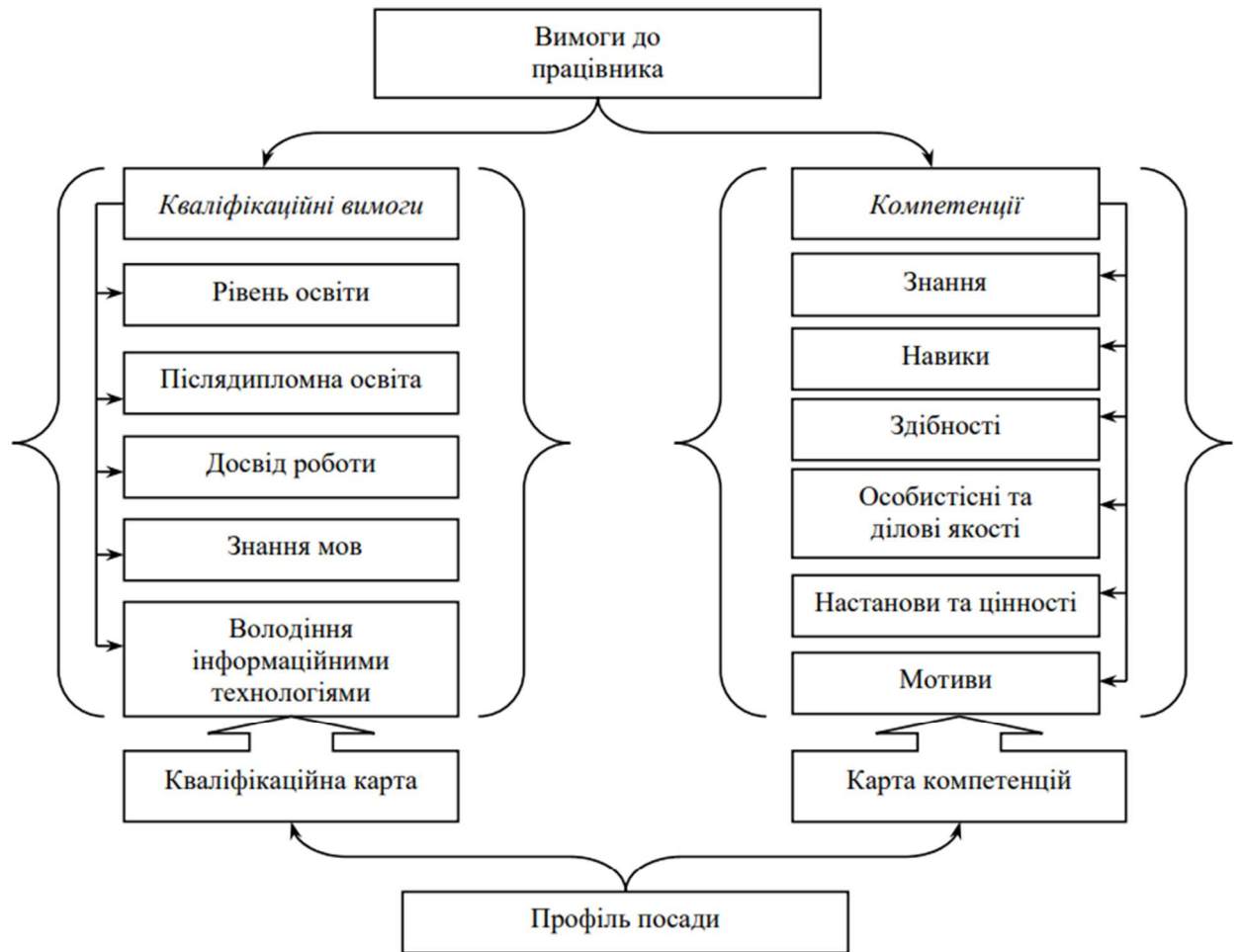


Рис. 1.3. Схема створення профілю посади з використанням кваліфікаційної та карти компетенцій [43, с. 46]

Варто зазначити, що на етапі створення кадрового резерву претендентів, компаніям доцільно ретельно аналізувати профілі кандидатів та додавати їх до загального кадрового резерву організації, що дозволить в подальшому зекономити час та зусилля при виникненні нових кадрових потреб.

Процес відбору також складається з поетапних дій, визначених менеджером, що відповідає за набір персоналу (рис. 1.4).

Відбір, як правило, розпочинається зі співставлення та узгодження інформації щодо кандидатів. Дане явище має назву *matching*, що з англійської означає «співставлення». У ході даної процедури відбувається оцінка професійних та особистих якостей, які претенденти вказали у резюме. Однак важливо розуміти, що часто інформація у резюме та власні уявлення кандидатів

не відповідають дійсності, тому відбуваються первинні загальні інтерв'ю з метою визначення фактичних якостей претендента на посаду. Також на первинному етапі доцільно запитувати рекомендаційні листи та інші підтвердуючі документи з попередніх місць праці при потребі. Опісля проводяться глибинні співбесіди, технічні інтерв'ю, де рекрутери і інші спеціалісти компанії спілкуються з кандидатами. Разом з цим деякі вакансії передбачають наявність технічного завдання, перевірки фізичної вправності та здоров'я, різноманітних тестувань (як-от, на знання іноземних мов, психологічних тестувань тощо), перевірки на поліграфі. Завершується процес відбору порівнянням кандидатур та вибір найдостойнішого з-поміж усіх. Такий вибір робиться групою осіб, які брали безпосередню участь у співбесідах та оцінці кандидата.

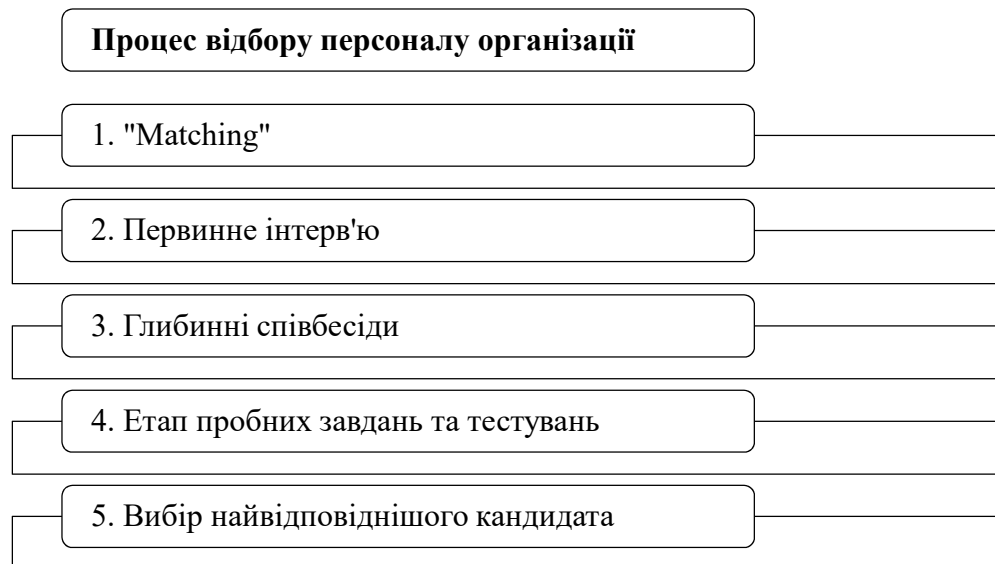


Рис. 1.4. **Етапи процесу відбору персоналу організації** [розроблено автором]

Важко переоцінити важливість відбору та пошуку персоналу для організації, оскільки саме персонал, його професіоналізм, кваліфікація, творчий потенціал, досвід та вмотивованість забезпечують необхідне підвищення продуктивності праці, якості надання послуг чи продукції. Кваліфікований і правильно підібраний персонал – запорука досягнення бізнес-цілей та динамічного розвитку організації. У цьому контексті також беззаперечним є той

факт, що конкурентоспроможними є ті компанії, що використовують функціональний якісний підхід до процедури рекрутменту.

1.2. Характеристика методів підбору та відбору людських ресурсів

На українському ринку праці сьогодні спостерігаємо дефіцит кваліфікованої робочої сили. Відбуваються глобальні зміни в економіці, зовнішньому та внутрішньому середовищах, а професійні кадри не так швидко адаптуються та навчаються. Окрім цього, за останні роки значно зріс рівень відпливу розумів (англ. brain drain) – еміграції інтелектуального капіталу з України, а війна в рази посилила дане явище. Внаслідок цього з'являється дедалі більше способів підбору та відбору людських ресурсів, аби втамувати кадровий «голод».

Існує два можливих джерела підбору людських ресурсів: внутрішній (з працівників організації – колишніх, резервних, сезонних) та зовнішній (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення). Як внутрішні, так і зовнішні джерела набору кадрів мають свої переваги й недоліки, які перелічено у таблиці 1.2.

У сучасній практиці підбору кандидатів застосовуються зазвичай такі технології як: скринінг, рекрутинг та хедхантинг чи прямий пошук (рис. 1.5).

Вакансії нижчих рівнів, так звані «сині комірці» (англ. blue-collar workers) – робоча сила, яка здебільшого залучена у виконанні робіт, на виробництві підбираються шляхом скринінгу.

Скринінг – поверхневий відбір персоналу за формальними ознаками: вік, стать, освіта, попередній досвід та місце праці. Однак бувають ситуації, коли попередній досвід чи його відсутність не є перешкодою для найму працівника, оскільки робота не вимагає особливих навичок та спеціалізованих знань. Працедавець або уповноважена особа зазвичай підбирають кадри самостійно, опрацьовують резюме і проводять співбесіди, не користуючись послугами кадрової агенції [8].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки найму працівників з різних джерел

Переваги	Недоліки
Внутрішніх джерел залучення персоналу	
Низькі витрати на залучення кадрів	Обмеження можливості відбору кадрів
Поява можливостей для службового росту працівників	Можливе виникнення напруження або суперництва у колективі
Претендент на вакансію добре знає колектив	Поява панібратства при вирішенні ділових питань
Претенденти добре знають організацію	Небажання відмовляти у чомусь працівнику, який довго працює в організації
Збереження рівня оплати праці, який склався в організації	Зниження активності рядових працівників, які претендують на вищу посаду
Швидке заміщення вакантної посади без організації процесу адаптації	Переведення на нову посаду кількісно не задовольняє потреби у кадрах
Зовнішніх джерел залучення персоналу	
Широкі можливості вибору кадрів	Більш високі витрати на залучення кадрів
Поява нових імпульсів для розвитку	Зростання плинності власних кадрів
Новий працівник легко досягає визнання колективу	Погіршується психологічний клімат у колективі
Приймання на роботу покриває потреби у кадрах	Претендент погано знає нову організацію і довго адаптовується

Джерело: складено на основі [24]

Однак останніми роками все частіше стали з'являтися кадрові агенції з такого масового підбору персоналу. Масовий підбір (мас-рекрутмент) – це закриття однотипних вакансій, де в пріоритеті не якісний, а кількісний результат від найму людських ресурсів у максимально короткі терміни.

Скринінг складається з чотирьох етапів:

1. аналіз заявки та ринку в цілому;
2. пошук і первинний відбір кандидатів;
3. з'ясування відповідності кваліфікації кандидатів вимогам роботодавця;
4. обробка резюме, співбесіда та найм працівника.



Рис. 1.5. Піраміда застосування кадрових технологій [37, с. 3]

Іноді скринінг видають за повноцінний рекрутинг і застосовують для недоцільних цій технології завдань, наприклад, для пошуку менеджерів з продажу. Це викликає обґрунтовані нарікання серед замовників, призводить до низької якості результатів та недоцільних фінансових вкладень.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати скринінг-процес. Наприклад, автоматизовані первинні дзвінки (проект "Робот віра") кандидатам або чат-боти в соціальних мережах чи месенжерах. Технології дозволяють виявити потенційний інтерес кандидата щодо вакансії, отримати відповіді на стандартні запитання для подальшої обробки та відбору. А вищезгадані агенції з масового підбору зазвичай вже мають «базу» кандидатів, яка готова розпочати працювати в найкоротші терміни.

Спеціалістів середнього рівня, «білих комірців» (англ. white-collar workers) – лінійних працівників, які виконують управлінську чи адміністративну роботу здебільшого у офісах, підбирають за допомогою класичного рекрутингу. Рекрутинг вважається більш поглибленим способом підбору персоналу, окрім формальних характеристик беруть до уваги особисті і ділові якості, гнучкі навички (англ. soft skills) претендента. Даний спосіб пошуку й підбору персоналу здійснюється спеціалізованими рекрутинговими агенціями з огляду на наявну базу кандидатів.

Основні етапи класичного рекрутингу:

1. аналіз заявки роботодавця, співвіднесення її з профілем посади;

2. формування професійних і особистісних вимог до кандидата, розробка опису вакансії;
3. розміщення інформації про вакансію в каналах, де її можуть побачити потенційні кандидати;
4. первинний аналіз резюме, інтерв'ю у онлайн чи офлайн форматах;
5. відбір кандидатів, проведення співбесід і оціночних процедур;
6. відбір і передача резюме найвідповідніших кандидатів замовнику;
7. фінальні співбесіди безпосередньо з роботодавцем, закриття вакансії і прийняття працівника на роботу.

Класичний рекрутинг вважається однією з найпоширеніших технологій пошуку й відбору людських ресурсів, тому у бізнесі та широких колах різні види найму ототожнюються зі словом «рекрутинг».

Для того, щоб знайти та підібрати керівників вищих рівнів, вузькоспеціалізованих працівників – «золотих комірців» (англ. gold-collar workers), використовують точкову технологію – хедхантинг. Це принципово відмінний від скринінгу та рекрутингу метод підбору персоналу. Хедхантинг (англ. headhunting) в буквальному сенсі перекладається як полювання за головами. Являє собою метод пошуку та підбору персоналу для ключових позицій компанії, які визначають та задають розвиток компанії.

У народі цю технологію називають переманюванням, вербуванням і часто вживають цей термін з негативним підтекстом. Однак попри скептичне ставлення до хедхантингу, він виступає ефективним способом пошуку «суперпрацівників». Кадрам, які стали об'єктом хедхантингу, лише на руку перехід на нову роботу, оскільки завжди пропонуються кращі умови, аніж ті, що були на попередній роботі.

Хоча поняття «хедхантинг» є відносно нове і виникло лише в 50-тих роках минулого століття, проте явище, яке його позначало, існувало давно.

Часто хедхантинг ставлять в синонімічний ряд з прямим пошуком кандидата (англ. executive search), однак досвідчені HR-менеджери дещо спростовують таке порівняння. Прямий пошук – це цілеспрямований пошук

середнього і вищого управлінського персоналу, а також профільних фахівців. У цей список можуть входити менеджери проектів, фахівці, що створюють цінність бізнесу, експерти та консультанти. Різниця між поняттями полягає в тому, що для хедхантингу не застосовується пошук, бо замовник точно знає прізвище та іншу важливу інформацію щодо особи, яку хоче переманити, а в прямому пошуку – готовий розглядати декілька людей для посади і обирати кандидата або за певними характеристиками, або ж наймати того, хто погодився змінити місце праці.

Процедура хедхантингу є дорогою для організації, оскільки вважається, що це інвестиція у розвиток компанії, яка сприятиме збільшенню прибутку, виходу на нові ринки тощо. Здійснюють дану процедуру елітні хедхантинг-агенції. Оцінюється у 20-30% від річного заробітку прийнятого на роботу кандидата, в той час як рекрутингові агентства зазвичай використовують фіксований розмір гонорару. Однак буває, що власники або керівники компанії переманюють кандидата самостійно.

Однак не варто розцінювати хедхантинг як просту процедуру «полювання за головами», оскільки він є також повноцінним бізнес-процесом. Можна виділити наступні його етапи [49]:

1. глибинний аналіз діяльності компанії, компаній-конкурентів та постановка оперативних, тактичних та стратегічних цілей;
2. побудова механізму досягнення поставлених цілей;
3. аналіз потреб організації у персоналі;
4. визначення зони пошуку кандидата за попередньо встановленими вимогами до посади та особистості в цілому;
5. вирішення та вказання конкретного об'єкта хедхантингу;
6. безпосередній процес переманювання: пропозиції вигідніших умов праці, зокрема гнучкого графіку, вищого рівня заробітної плати, наявність інших методів матеріального стимулювання, комфортнішого робочого місця, надання службового автомобіля, відрядження у провідні світові компанії, можливість кар'єрного зростання, саморозвитку та подорожей за рахунок компанії тощо;

7. підписання контракту та прийняття працівника на роботу.

Дані етапи є умовними і можуть дещо трансформуватись у відповідності до вимог та індивідуальних запитів конкретної компанії.

Усередині технології Executive Search виділяють ще два сучасних напрямки пошуку та підбору персоналу: ловля менеджерів та пошук талантів.

Ловля менеджерів (англ. management selection) – напрям пошуку, завдання якого полягає в скануванні менеджменту галузі та «виловлювання» найбільш успішних лідерів функціональних напрямків для посилення команди або розвитку компанії. Наприклад, метою можуть стати: фахівець з маркетингу в банківському секторі, керівник корпоративного університету в страхуванні, менеджер зі зв'язків з громадськістю в девелоперському бізнесі тощо. У цьому методі пошук спрямований не на конкретного фахівця, а на якість функціоналу загалом.

Пошук талантів або сорсинг (англ. sourcing) – метод пошуку персоналу, об'єктом якого є фахівці, які володіють унікальними знаннями, навичками, технологіями – всім тим, що становить ціннісну основу бізнесу.

Найбільш відомі кадрові агенції, які займаються інноваційними напрямками пошуку та відбору персоналу в Україні: Анкор, Hudson Ukraine, Personnel, WORLD STAFF, Belyaev's Headhunting, Навігатор, Golden Staff, Спритна білка, Ескадра, Brain Source та інші [40].

Застосовують також ряд змішаних технологій або ж таких, що можуть застосовуватись для пошуку працівників на посади різних рівнів. Один з таких методів – рекомендаційний рекрутинг. Якийсь час роботодавці насторожено ставилися до найму за рекомендацією. У пам'яті ще живі поняття «кумівство» і «сімейність». Але все змінюється, зараз цей метод займає рівноправне місце в ряду інших сучасних технологій підбору персоналу. За даними HR-порталу hh.ru 96% компаній на пострадянському просторі хоча б раз за свою історію закривали вакансію за допомогою цієї технології [15].

Виділяють два види рекомендаційного рекрутингу: зовнішній і внутрішній. Внутрішній рекомендаційний рекрутинг – пошук за рекомендаціями співробітників компанії. Керівництво оголошує конкурс на заміщення вакантної

посади і просить допомоги у своїх працівників. Одногрупники, колеги з попередніх місць праці, знайомі, працівники з інших компаній, з якими зустрічались на професійних тренінгах та конференціях – кожен може стати потенційним кандидатом. Поширення інформації методом сарафанного радіо дає шанс достукатися до тих кандидатів, які не зважали на стандартні канали комунікації.

Зовнішній рекомендаційний рекрутинг опирається на зв'язки в HR-співтовариствах і галузі в цілому. Джерелами рекомендацій тут можуть бути: партнери, постачальники, підрядники, клієнти – контрагенти та всі, хто має відношення до сфери бізнесу компанії, співробітники відділів персоналу інших компаній тощо.

Прелімінарінг (англ. *preliminaring*) – пошук талантів серед студентів і випускників ВНЗ, бізнес-шкіл працює на майбутнє компанії. Стажування, спеціалізовані практикуми на базі компанії дають можливість побачити молоде покоління в дії, спостерігати розвиток потенційних працівників в динаміці, отримувати нові ідеї і свіжий погляд за порівняно невеликі гроші. На коучинг практикантів буде потрібно більше часу поточних співробітників, але це окупиється внеском молодих колег. Цю діяльність можна розглядати як інвестицію [3, с. 234].

Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) полягає в тому, що компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику. Найчастіше з допомогою аутсорсингу вирішуються питання юридичного, бухгалтерського супроводу, здійснюються маркетингові заходи [5, с. 453].

Лізинг персоналу (англ. *personal-leasing*) – напрям, який передбачає, що рекрутингові агентства оформляють договори з фахівцями, а потім направляють їх на роботу до замовника персоналу на тривалий період часу. Такий спосіб задоволення потреб в кадрах знижує витрати на наймання людських ресурсів в компаніях з яскраво вираженою циклічністю або сезонним характером бізнесу. Таким способом в «гарячий сезон» добирають необхідний персонал, наприклад,

готелі, ресторани, розважальні центри, підприємства харчової промисловості тощо [5, с. 448].

Смартстафінг (англ. smartstaffing) передбачає спільне використання одних і тих же співробітників різними роботодавцями через спеціальні інтернет-біржі. Роботодавець виставляє на біржі невикористовуваний робочий час своїх співробітників і пропонує іншим компаніям задіяти його на платній основі для своїх проектів [5, с. 456]. Співробітники зберігають робоче місце у свого наймача, заробітну плату і соціальні гарантії. Роботодавець отримує плату за тимчасове використання своїх співробітників, а співробітники мають можливість розширення досвіду і отримання додаткового доходу. Зараз такий підхід до управління персоналом використовують ІТ-компанії.

Окрім великого різноманіття методів підбору персоналу, також виділяють достатньо багато методів відбору, зокрема: традиційні співбесіди, розгорнуті рекомендації з попередніх місць праці, тестування професійних чи фізичних навичок претендента, анкетування, перевірка на поліграфі, стрес-інтерв'ю, ассесмент-центр.

Співбесіда є традиційним та неодмінним атрибутом якісного відбору, оскільки дозволяє визначити особисті навички потенційного працівника, побачити його взаємодію з людьми. Існують різні підходи до проведення співбесід. Менші компанії, як правило, пропонують одну співбесіду з подальшими умовами відбору, а великі компанії відокремлюють первинні співбесіди та технічні співбесіди, де ретельно перевіряють професійні якості працівників.

Розгорнуті рекомендації з минулих місць роботи при умові їх чесності дають чіткіше уявлення щодо кандидата і його навичок.

Тестування (тестові завдання) є вкрай важливими, оскільки дають можливість не лише визначити рівень кваліфікації потенційного працівника, але й отримати чітке розуміння щодо того чи може він працювати у терміни, наскільки відповідально ставиться до роботи. У частих випадках тестові завдання дають

зрозуміти «прогалини» у знаннях кандидата і дозволяють підібрати ефективну методику навчання та розвитку на робочому місці у випадку прийняття на роботу.

Анкетування не використовується як автономний метод оцінки та відбору персоналу, однак у доповненні з іншими методами дає хороший результат, оскільки дозволяє ефективно визначити особисті, когнітивні, психологічні особливості кандидата. Доволі часто використовуються саме психологічні анкетування.

Перевірка на поліграфі (на «детекторі брехні») використовується на заключних етапах відбору і має на меті визначити чесність намірів тих чи інших кандидатів. Зазвичай таку технологію застосовують банківські та фінансові установи, однак все частіше даний досвід переймають і компанії іншого профілю.

Стрес-інтерв'ю виступає ефективною технологією відбору персоналу на посади, що вимагають підвищеного рівня стресостійкості та психологічної витривалості, як-правило. Найбільш валідним цей метод є для фахівців у сфері обслуговування, експертів з продажу (особливо «холодних» продажів) та спеціалістів, що працюють з клієнтами, оскільки робота з людьми є складною та непередбачуваною.

Ассесмент-центр (англ. assessment centre) – це дорогий та найефективніший на даний час метод оцінки та підбору персоналу. Варто зазначити, що даний метод успішно імплементують і в оцінці вже діючих працівників компаній. Суть полягає в тому, що з групою кандидатів (до 6 людей) працюють різні спеціалісти компанії протягом кількох днів. У практичних умовах максимально наближених до реальних є високі шанси отримати повний профіль особистості та зрозуміти чи варто їй працювати в даній організації. Зазвичай метод застосовують для найму топ-спеціалістів у зв'язку з високою вартістю його організації, однак є ефективний і для фахівців середньої ланки.

Відбір також можна здійснювати за допомогою теоретичних наукових методик, які добре працюють у освітньому та науковому просторах, зокрема:

- оцінювання за вибраними критеріями;
- групової дискусії;

- альтернативних характеристик;
- ранжування;
- еталонна методика (порівняння кандидатів з умовним «ідеалом», створеним у відповідності до портрету посади).

Однак в практичних ринкових умовах такі наукові методики рідко застосовуються, оскільки важко оцінити їх прикладну цінність для компанії особливо з врахуванням витрат часу на проведення та оцінювання і обробку результатів.

Як бачимо, існує велика кількість методів та технологій підбору та відбору персоналу організації. Компанії обирають комплекс найдоцільніших методів, що дає змогу наймати відповідних спеціалістів у відповідності до заданих часових рамок та бюджету.

1.3. Система рекрутменту в сучасних організаціях

Значна частина сучасних рекрутингових процесів перебувають у тісній співзалежності з інноваційними технологіями. Адаптація процесу рекрутменту у відповідності до сучасних технологій дає можливість суттєво підвищити якість та ефективність процесів підбору та відбору персоналу. Цифровий світ та діджитал-тренди стали невід'ємною частиною забезпечення зазначених бізнес-процесів.

Оголошення в газетах, по телебаченню, радіо чи на носіях зовнішньої реклами витіснились постами на job-платформах. У цілому сучасний процес найму можна охарактеризувати як Е-рекрутмент.

Е-рекрутмент (англ. E-recruitment) – метод пошуку та підбору персоналу різного рівня за допомогою інтернет-ресурсів. Електронний рекрутинг являє собою обмін інформацією, з використанням мережі Інтернет, між роботодавцем та потенційним працівником з метою задоволення взаємних потреб обох сторін [3, с. 302].

Процес електронного рекрутингу розпочинається з створення вакансії на job-сайті або самостійного пошуку відповідних резюме за сформованими раніше критеріями. Головне завдання сайтів з працевлаштування – надати особі, що шукає роботу, вакансії за різними типами робіт з можливістю розміщення резюме і необхідних посилань. Для пошуку роботи за допомогою сайтів працевлаштування не потрібно спеціальних знань – брати участь в процесі пошуку роботи може будь-хто. Вважається, що цей метод пошуку роботи неефективний для фахівців низької кваліфікації і персоналу вищої ланки (топ-менеджерів): перші не шукають роботу за допомогою інтернет-ресурсів, а другі зазвичай працюють напряду або через агенції.

Сайти з працевлаштування поділяють на сайти загальної і вузької спеціалізації. На спеціальних ресурсах надається інформація про вакансії і кандидатів виключно однієї сфери бізнесу, наприклад, IT-спеціалісти, юристи, фахівці роботи з персоналом, фінансисти, аналітики тощо[39].

Український простір job-сайтів достатньо широкий, зокрема найвідоміші серед них: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, GRC.юа.

WORK.юа – популярна платформа для пошуку роботи різного рівня, яка налічує понад 100 тисяч роботодавців. Сайт має стильний інтерфейс у блакитному кольорі та є доволі впізнаваним через масштабні маркетингові заходи. Сайт відвідують у середньому 450 тисяч людей щодня [38].

Robota.юа – сайт з працевлаштування, який функціонує з 2000 року. З часу створення сервіс пройшов достатньо багато трансформацій, ребрендингів, однак не втратив популярності. 700 тисяч вакансій було розміщено на Robota.юа за 2020 рік [17].

Jobs.юа – «всеукраїнський портал безмежних можливостей пошуку роботи і підбору персоналу» – так даний сайт себе іменує. Розпочав роботу у 1996 році, з того часу працевлаштував майже 15 мільйонів фахівців [16].

У Європі та США рекрутери часто використовують соцмережу LinkedIn, дана тенденція сповна перемістилась і на український ринок праці. LinkedIn-профіль часто замінює повноцінне резюме кандидата. Однак не усі спеціалісти

викладають повну інформацію про себе та свій досвід, що ускладнює роботу з ідентифікації потенційних фахівців.

Також зі Заходу в Україну перейшов тренд на платформу UPwork, яка є потужним хабом, що з'єднує роботодавців зі всього світу і кандидатів (зазвичай фрілансерів). Варто зазначити, що на цій платформі можна знайти фахівців як на короткострокові проєкти, так і на довгострокову співпрацю. Найчастіше в нашій країні на UPwork знаходять роботу таргетологи, SEO-спеціалісти, копірайтери, рерайтери, перекладачі, IT-спеціалісти, відео-монтажери, ретушери, однак це не вичерпний перелік.

Дедалі більшої популярності набувають freelance-платформи, де наймають працівників на короткострокові співпраці, проєкти та контракти або ж для пошуку сезонної роботи чи одноразових завдань за домовлену платню: Freelance.юа, Freelancehunt.юа, Freelancer.ком.юа.

Окрім цього, існує сервіс, що допомагає знайти роботу студентам без досвіду – STUDLAVA. Також на цьому сайті можна шукати волонтерів на різноманітні благодійні чи й навіть комерційні події, проєкти [29]. Така інноваційна платформа дозволяє роботодавцям закрити позиції джуніор-спеціалістів.

Не менш вагоме місце у онлайн-рекрутингу посідають спеціалізовані тематичні сайти та форуми для HR-фахівців. Нетворкінг – це віртуальний варіант рекомендаційного рекрутингу, який останнім часом набув неабиякої популярності [45].

У соцмережі перемістилося не тільки особисте спілкування, а й професійне життя. В HR-ком'юніті можна не лише отримати рекомендацію про кандидата, а й особисті поради щодо встановлення співпраці. Подібні сайти вважаються корисним джерелом інформування про кваліфікованих фахівців, які є експертами, коментаторами, авторами певних статей або ж мають високий «мережевий статус» у спільноті.

Спеціаліст з підбору персоналу отримує інформацію про професіонала напрямку, який його цікавить та має можливість поспілкуватись з ним. Недоліком

використання даного методу підбору персоналу є великі обсяги затрат часу, пов'язані з пошуком прізвищ фахівців.

Варто зазначити, що хороші рекрутери не повинні чекати на резюме «ідеальних» кандидатів, а повинні самостійно проводити сорсинг і докладати усіх зусиль у пошуку талантів. Одним із найпопулярніших способів електронного пошуку кандидатів зараз, особливо в IT-сфері, є boolean search (логічний або холодний пошук). Це пошук в Google або Bing зі спеціальними словами-операторами: «and», «or», «site:» тощо. Якщо певним чином налаштувати пошук і використовувати операторів, то можна знайти спеціалістів у соціальних мережах, на спеціалізованих порталах і навіть у відкритих документах Google Docs чи базах даних.

Внутрішній пошук у Facebook чи Behance не завжди працює коректно, і важко знайти потрібного кандидата. Але використання логічного пошуку може допомогти отримати релевантніші результати [41].

Варто зауважити, що електронний рекрутинг окрім переваг, має також свої недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки електронного рекрутингу

Переваги	Недоліки
Оперативний обмін інформацією між роботодавцем та потенційним працівником	Обов'язковий доступ до мережі Інтернет
Цілодобовий доступ до бази резюме	Неструктурованість баз даних
Автоматичний фільтр небажаних кандидатів	Значні витрати часу на перевірку достовірності даних, вказаних у резюме та встановлення відповідності вимогам вакансії
Низькі матеріальні витрати у порівнянні з розміщення вакансій у ЗМІ	Необхідність комбінування з традиційними методами рекрутингу

Джерело: складено на основі [23]

Важко перебільшити значення діджитал-технологій у рекрутменті. Окрім проведень співбесід онлайн (у Skype, Telegram, Facebook Messenger, Zoom, Google Meets та інших), існує пул технологічних рекрутмент-напрямів. Перелічимо основні діджитал-напрями:

- використання social media marketing;

- мобільні технології (гейміфікація, використання доповненої та віртуальної реальності (VR/AR));
- хмарні технології;
- інструменти штучного інтелекту;
- автоматизація бізнес-процесів рекрутменту (чат-боти і боти-рекрутери);
- використання агрегації та уберизації;
- предиктивна аналітика та data-driven підхід.

Варто детальніше зупинитись на кожному з даних напрямків, оскільки без них неможливе функціонування сучасних рекрутинг-процесів.

Використання social media marketing. Рекрутмент не тільки перевели у дистанційний формат, а й визначили провідне місце не лише формальних job-платформ, а й соціальних мереж Instagram, Facebook, Tik-tok та інші. А деякі компанії ще й розміщують вакансії у нетипових соцмережах: Amazon розміщують свої вакансії у додатку для знайомств Tinder, McDonald's у Snapchat. Зараз рекрутери не обмежуються розміщенням вакансій лише на спеціалізованих ресурсах. Вони просувають пропозиції компанії за допомогою таргетованої реклами та інших інструментів цифрового маркетингу. У цьому контексті варто зазначити і місце сприятливого бренду роботодавця, який формується комплексно та дає високий відсоток конверсій у наймі. У сучасну епоху мало бути просто соціально відповідальною компанією для того, аби спеціалісти прагнули у ній працювати. Варто також брати участь у галузевих конференціях, здійснювати просування у авторитетних джерелах та проводити колаборації з іншими компаніями або ж лідерами думок чи інфлуенсерами. Найбільш наочний приклад симбіозу рекрутингу і маркетингу – lead nurturing – це процес розвитку та підтримки відносин із клієнтами та потенційними працівниками на кожному етапі їхнього шляху, як правило, через маркетингові та комунікаційні повідомлення.

Зараз неабиякої популярності набув inbound recruiting (вхідний рекрутинг) – це комплексний підхід, що створює постійний потік зацікавлених кандидатів завдяки побудові сприятливого бренду роботодавця та маркетинговим стратегіям,

які допомагають компаніям будувати стосунки з найталановитішими представниками тих чи інших напрямів (рис. 1.6). Використовуючи вхідний маркетинговий підхід до найму, компанії можуть взаємодіяти з пасивними та активними шукачами роботи.

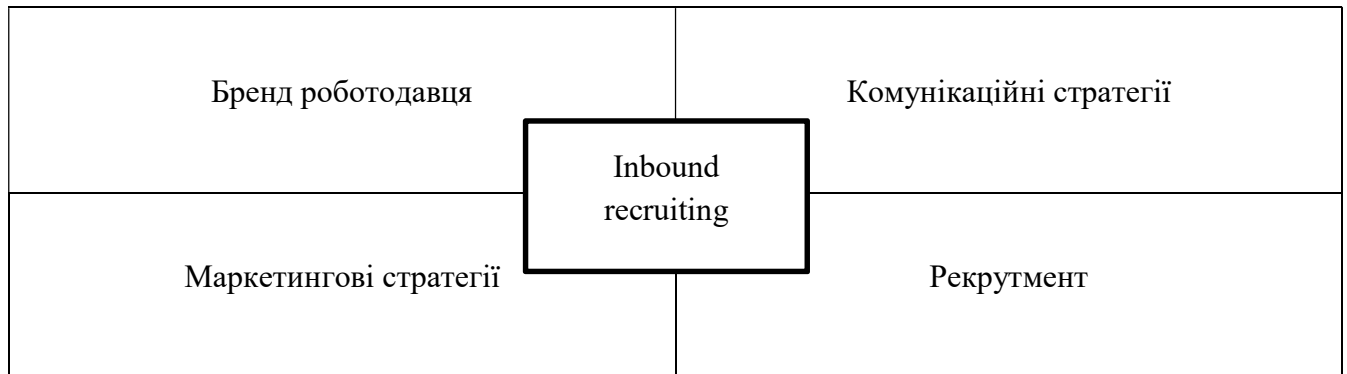


Рис. 1.6. Складові **inbound recruiting** підходу

Невід’ємною складовою бренду роботодавця є ціннісна пропозиція для співробітників (англ. employer value proposition, EVP). Це сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, що пропонуються співробітнику в обмін на його знання, навички, здібності та лояльність [1]. При цьому запропоновані вигоди (атрибути) повинні становити певну цінність для цільової аудиторії: для співробітників, кандидатів та навіть колишніх працівників компанії, які є «вічними амбасадорами» компанії (рис. 1.7).

Також у цифровий світ мігрував рекомендаційний рекрутинг, де отримав назву – соціальний рекрутинг. Щодо рекомендацій, то для багатьох компаній є вкрай вигідним залучення спеціалістів з хорошими рекомендаціями і поручительством поточних працівників. Окрім цього, компанії навіть пропонують грошові винагороди за залучення нових працівників. Внутрішня програма матеріального заохочення рекомендацій на відкриті вакансії діє у аудиторській компанії «Делойт Україна». Працівники отримують грошові винагороди за рекомендацію релевантного кандидата у межах програми «Приведи друга в компанію».

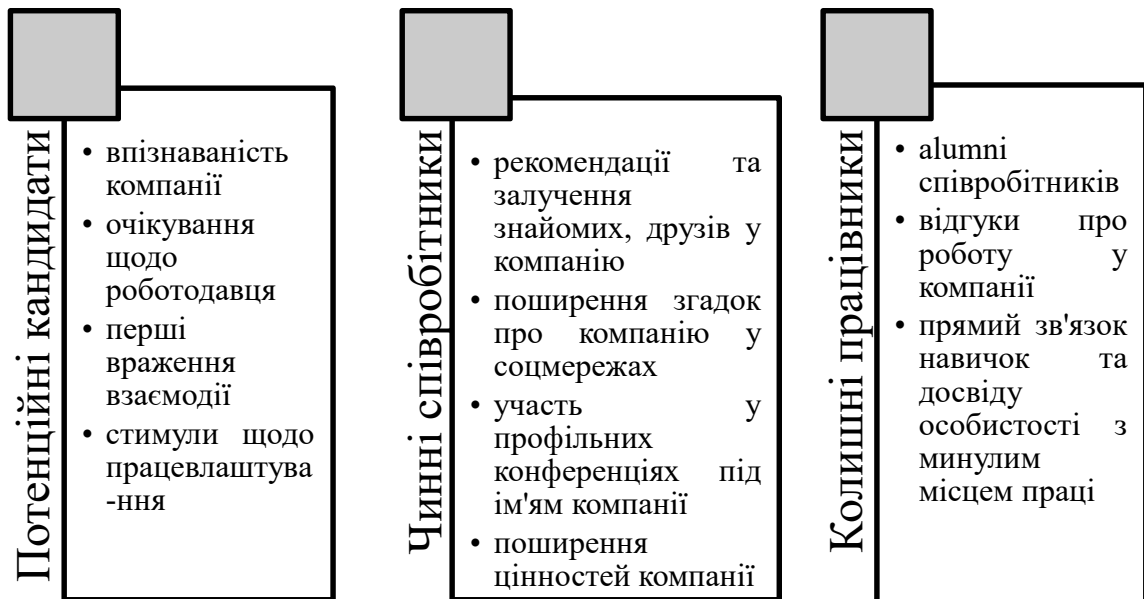


Рис. 1.7. Складові бренду роботодавця залежно від цільової аудиторії
[розроблено автором на основі 1]

Вагоме місце у соціальному рекрутингу посідають креативний сарафанний підхід та таргетинг. Щодо першого, то очевидно, що рекомендації, репости та сарафанне радіо є високоефективними інструментами, а креатив та гумор лише підсилюють їхню якість. На рисунку 1.8 зображено приклад соціального рекрутингу у вигляді Instagram-публікації.

Стосовно таргетованої та контекстної реклами, то вона сприяє більшому охопленню шукачів роботи пропонованої вакансії з врахування потенційної цільової аудиторії. Окрім цього, таргетинг також виступає потужним інструментом побудови бренду роботодавця, оскільки сприяє збільшенню охопленої аудиторії у соціальних мережах. Йдеться як і про наявних, так і про потенційних підписників, яких автоматично можна вважати клієнтами у перспективі. Такий підхід можна використовувати у мережах Facebook, Instagram, LinkedIn.

Мобільні технології. Інноваційні технології дозволяють підходити до процесу найму персоналу з особливою креативністю. Як знаємо, міленіали та z-покоління все більше втомлюються від нудних довгих співбесід, відборів,

формальних тестувань. У цьому контексті варто відзначити, що компанії намагаються впроваджувати інновації у рекрутмент, тому все частіше використовуються гейміфікація та технології доповненої та віртуальної реальності (VR/AR).

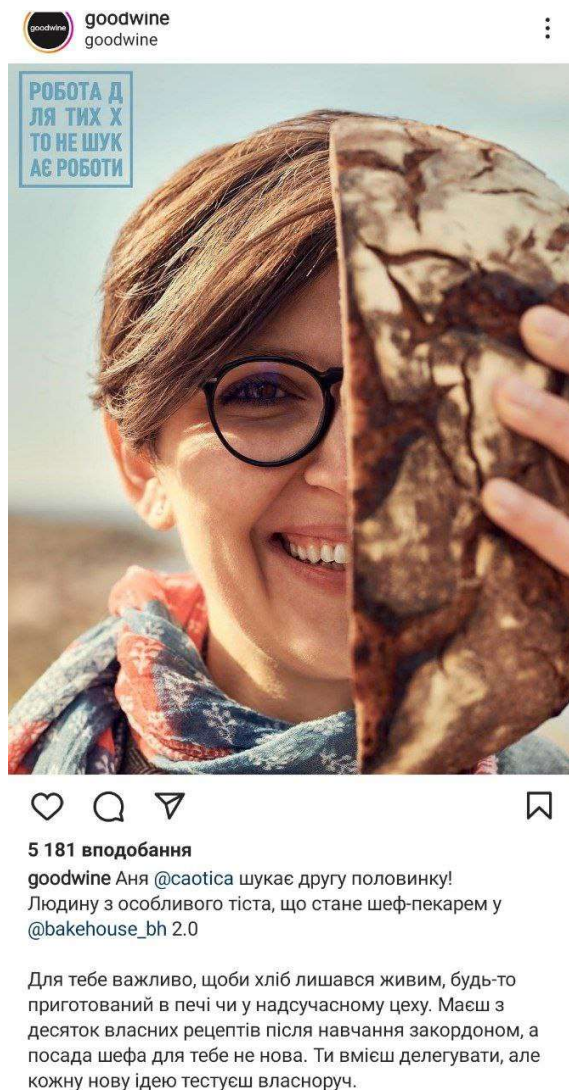


Рис. 1.8. Приклад креативного соціального рекрутингу у вигляді Інстаграм-публікації [31]

Найчастіше гейміфікацію розглядають як «освіжувач» HR-процесів для співробітників, що вже працюють. Наприклад, чого варта винахідливість менеджерів та корпоративні зустрічі біля вогнища у грі-вестерні Red Dead Redemption 2. Втім, і на етапі рекрутингу фахівці починають застосовувати цей тренд. Причому не лише щодо автоматизації, а й вручну гейміфікують інтерактивні процеси оцінки кандидатів [50]. Одним з прикладів гейміфікації –

конструктор піци Domino's Pizza [7], який використовують у процесі рекрутменту для кухарів компанії при визначенні професійних навичок, креативності та інших складових, яких вимагають у роботі.

Що стосується технологій доповненої реальності, то з їх використанням бренд роботодавця різко злітає, і відмов від співбесід та офферів набагато менше. Яскравий приклад – тестування майбутніх інженерів та розробників автогіганта Jaguar за допомогою AR-додатку. Тестування їх hard skills проходить у вигляді челленджа, із залученням популярного персонажа з музичного гурту Gorillaz [54].

Хмарні технології. Класичне зберігання даних на серверах відходить у минуле, тому для того, аби бути в тренді, рекрутери (особливо IT-рекрутери) повинні освоїти роботу хмарних сховищ. За «хмарним рекрутингом» майбутнє. Одним з наочних прикладів хмари для рекрутингу є ADP Data Cloud – це новітня розробка, що дозволяє, що дозволяє здійснювати аналітику вакансій, співставляти кандидатів, а також допомагає будувати стратегію найму на основі human touch підходу, що передбачає баланс автоматизації та людської складової [58]. Загалом «людський підхід» до підбору та роботи з людськими ресурсами є топ-трендом сучасного бізнесу. Турбота про працівників (їхній фізичний, ментальний стани, соціальний та професійний розвиток тощо) є важливими напрямками роботи для компаній. Така тенденція сформувалась у більшій мірі за рахунок впливу пандемії Covid-19. Війна в Україні також продемонструвала які компанії цінують своїх працівників та як підтримують своїх працівників у такий складний час.

Інструменти штучного інтелекту (англ. artificial intelligence, AI). Можуть бути імплементованими у процесі відбору персоналу, оскільки нейромережі можуть ефективно відсіювати кандидатів, що скорочує витрати часу рекрутера на сорсинг та первинне «відсіювання» кандидатів, однак даний механізм може мати мінімальну похибку. Також до AI-технологій у рекрутингу відноситься автоматичний обдзін кандидатів, що дозволяє отримати актуальні дані. Таку технологію частіше використовують на заході, а в Україні це поки не набуло популярності, оскільки сприймається як моветон кандидатами.

Автоматизація бізнес-процесів рекрутменту (чат-боти і боти-рекрутери). Дозволяє не лише значно швидше здійснювати парсинг резюме (швидко обробляти інформацію), але й значно підвищує ефективність бізнес-процесу. За даними кадрового звіту Hubspot станом на 2019 рік 80% компаній, що використовували інструменти автоматизації, підвищили ефективність рекрутингу [46]. Автоматизація рекрутингу також дозволяє створювати бази кандидатів (кадрові резерви), можливість створювати план рекрутменту та воронку вакансій під ту чи іншу посаду, а також здійснювати системну оцінку кандидатів. Системи автоматизації можна під'єднувати до job-сайтів чи CRM-систем. Однак програми автоматизації рекрутингу зазвичай платні, а часто компаніям доводиться розробляти свою програму під «вузькі» потреби, що значну збільшує вартість.

Використання агрегації та уберизації. Уберизація – це термін, що описує операційну взаємодію через онлайн-платформи в рамках економіки спільного споживання, яка призводить до усунення посередників між клієнтами і постачальниками послуг та зниження експлуатаційних витрат. Процес здійснюється за принципом моделі компанії Uber, тобто роботодавець публікує вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції [19, с.1]. Платформи у сфері найму, які працюють за даною моделлю це HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs.

Агрегація у рекрутменті виступає новітнім інструментом обробки та систематизації масивів даних щодо вакансій та кандидатів. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах [4]. Приклади агрегаторів: CVMaker, Cv2you, SweetCV, Creedle, CV Engineer.

Предиктивна аналітика та data-driven підхід. По-іншому предиктивну аналітику (англ. predict – передбачати) можна описати як прогнозну аналітику. А постулат підходу data-driven твердить про те, що рішення повинні прийматись на основі цифр і даних, а не інтуїції. Однак якісні прогнози неможливі без використання технологій штучного інтелекту та статистичних методів обробки

інформації. Для того, аби провести предиктивну аналітику доцільно провести аналіз процесів, що вже мали місце, зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки, опісля доцільно прогнозувати подальші ймовірності та на основі попередніх даних оптимізувати поточні бізнес-процеси. Пов'язування рекрутменту з бізнес-метриками (не лише тих, що стосуються найму, а й загалом по персоналу, ефективності підприємства тощо) може допомогти вам оцінити поточний стан справ у компанії та зрозуміти, що саме можна покращити. Однак даний підхід нівелює можливість настання форс-мажорних обставин (як-от, настання пандемії чи війни). Тому прогнозні моделі і data-driven підхід слід використовувати з особливою обережністю.

Процеси найму персоналу, у яких найчастіше використовується прогнозна аналітика [50]:

- розробка та планування стратегії підбору та відбору персоналу;
- виявлення skills gap – прогалини в тих навичках працівників, які необхідні для конкретного бізнесу;
- аналіз потреби в конкретних посадах, ролях, фахівцях;
- визначення ефективності каналів пошуку персоналу;
- аналіз попиту та пропозиції на ринку праці по категоріях кандидатів;
- моніторинг конкурентів;
- складання профілю «ідеального» кандидата на основі великих масивів даних і інформації з резюме.

Варто зазначити, що профіль «ідеального» кандидата допомагає визначити серед вхідного потоку відкликів кандидатів – кого рекрутер повинен розглядати і оцінювати в першу чергу. Для того, аби кандидата не «захантила» інша компанія.

Отже, можна сміливо відзначити, що пошук та відбір кандидатів є складним багатогранним процесом. Сучасний рекрутмент у повній мірі перейшов в цифровий світ. Сучасні рекрутинг-тренди дозволяють кожній компанії обрати найбільш підходящий спосіб найму персоналу залежно від бюджету, термінів,

вподобань тощо. Все частіше компанії орієнтуються на human touch підхід у пошуку персоналу.

Висновки до розділу 1

Процес підбору та відбору персоналу у загальному контексті називають процесом рекрутингу. Значення та важливість рекрутингу для організації важко переоцінити.

Принципи відповідно, до яких має відбуватись підбір та відбір персоналу: плановості, альтернативності, активного підбору. Підбір розпочинається з етапу визначення кадрової потреби компанії, детального аналізу запиту, оформлення вакансії та формування стратегії процедури рекрутменту. Процедура завершується прийняттям кандидата на роботу та закриттям вакантної посади.

Існує два джерела залучення персоналу - зовнішній та внутрішній. Обидва джерела мають ряд як переваг, так і недоліків.

У сучасній практиці підбору застосовуються наступні технології: скринінг, класичний рекрутинг, хедхантинг. Вакансії нижчих рівнів, так звані «сині комірці» – робоча сила, яка здебільшого залучена у виконанні робіт, на виробництві підбираються шляхом скринінгу. Спеціалістів середнього рівня, «білих комірців» – лінійних працівників, які виконують управлінську чи адміністративну роботу здебільшого у офісах, підбирають за допомогою класичного рекрутингу. Рекрутинг вважається більш поглибленим способом підбору персоналу, окрім формальних характеристик беруть до уваги особисті і ділові якості, гнучкі навички претендента. Для того, щоб знайти та підібрати керівників вищих рівнів, вузькоспеціалізованих працівників – «золотих комірців», використовують точкову технологію – хедхантинг. Часто хедхантинг ставлять в синонімічний ряд з прямим пошуком кандидата, однак це різні поняття. Прямий пошук – це цілеспрямований пошук середнього і вищого управлінського персоналу, а також профільних фахівців. У середині технології Executive Search

виділяють ще два сучасних напрямки пошуку та підбору персоналу: ловля менеджерів та пошук талантів.

Існує також ряд змішаних інноваційних технологій пошуку персоналу: рекомендаційний рекрутинг, аутсорсинг, смартстафінг, премілінарінг, лізинг персоналу.

Серед найвідоміших методів відбору персоналу — традиційні співбесіди, розгорнуті рекомендації з попередніх місць праці, тестування професійних чи фізичних навичок претендента, анкетування, перевірка на поліграфі, стрес-інтерв'ю, ассесмент-центр.

Найвідоміші для Е-рекрутингу платформи: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, GRC.юа. Основні діджитал-напрями: використання SMM; мобільні технології; хмарні технології; інструменти штучного інтелекту; автоматизація бізнес-процесів рекрутменту (чат-боти і боти-рекрутери); використання агрегації та уберизації; предиктивна аналітика та data-driven підхід.

Розділ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ У ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Для того, аби зрозуміти практичний та прикладний зміст підбору та відбору персоналу проведемо дослідження на прикладі конкретного суб'єкта господарювання. Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Астарта-Київ» – це вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг і перша публічна сільськогосподарська компанія України. Фірма створена ще 1993 року і успішно функціонує та розвивається дотепер. Головний офіс агрохолдингу знаходиться у місті Києві, інші потужності та офіси розташовані в інших регіонах України.

Основна інформація щодо компанії, контактних даних і діяльності розміщена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна інформація про ТОВ «Астарта-Київ»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Астарта-Київ»
Скорочена назва	ТОВ "Астарта-Київ"
Дата реєстрації	02.03.1993
Код ЄДРПОУ	19371986
Індивідуальний податковий номер	193719826558
Місце знаходження	місто Київ, вул. Ярославська, буд. 12
Засновники	Компанія АНКОР Інвестментс Лімітед Іванчик Віктор Петрович
Форма власності	Недержавна
Статутний капітал	258 310 486,47 грн.
Номер телефону	+380445859494
Пошта	office@astarta.ua
Веб-сайт	https://astartaholding.com/
Основний вид діяльності за КВЕД	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

продовження таблиці 2.1

Інші види діяльності за КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів) 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
------------------------------	---

Джерело: складено на основі [11]

У переліку засновників юридичної особи: компанія «Анкор Інвестментс лімітед» та громадянин України Іванчик Віктор Петрович (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інформація про засновників ТОВ «Астарта-Київ»

Компанія АНКОР Інвестментс Лімітед	Адреса засновника: Кіпр, 1095, Лампусас, 1, Нікосія Розмір внеску до статутного фонду: 258 290 486,47 грн Частка в статутному капіталі (%): 99,9923%
Іванчик Віктор Петрович	Адреса засновника: Україна, 01021, місто Київ, вул. Грушевського, буд. 2, квартира 22 Розмір внеску до статутного фонду: 20 000,00 грн Частка в статутному капіталі (%): 0,0077%

Джерело: складено на основі [11]

«Астарта» є членом НАЦУ «Укрцукор», Української Аграрної Конфедерації, Глобального договору ООН, Центру розвитку корпоративної

соціальної відповідальності в Україні, Центру розвитку КСВ в Україні, Європейської Бізнес Асоціації, Конфедерації Будівельників України, Федерація роботодавців України [42].

У 2006 році Астарта першою з українських компаній успішно провела IPO на Варшавській фондовій біржі, залучивши інвесторів з Європи, США та Азії. У 2017 році одним з ключових акціонерів компанії став відомий канадський фонд Fairfax [25].

Холдинг «Астарта» об'єднує п'ять регіональних підрозділів: три розташовані у Полтавській області: ТОВ "Полтавазернопродукт", ТОВ АФ "імені Довженка", ТОВ "Добробут", одне у Вінницькій області – ТОВ "Хмельницьке" і одне у Хмельницькій області – ТОВ "Волочиськ-Агро" [25].

У холдингу є велика кількість дочірніх компаній, за рахунок яких реалізується синергія усіх бізнес-структур. Перелік дочірніх компаній холдингу «Астарта-Київ» [25]:

- LLC Avangard;
- Agropromtsukor LLC;
- Ancor Investments Limited;
- Hlib i Ludy Sp. Z O.O;
- Private Agricultural Joint Stock Company Dobrobut;
- Balyasne Sp. Z O.O;
- LLC Khmilnitske;
- SC “Tsukrovyk Podillia”;
- Private Company Galichanka;
- LLC Niva-Agro-K;
- LLC Lvk Niva;
- LLC “Named after Shevchenko”;
- LLC Bagrinivske;
- Zhytnytsya Podillya, TOV;
- LLC Apo Tsukrovyk Poltavshynny;

- Shyshaki Combined Forage Factory LLC;
- Agro-Nadra, LLC;
- Stozhary LLC;
- LLC Agricultural Company “HTZ”;
- AOJSC Zhdanivske;
- Chervona Zirka Open Joint-Stock Company;
- Agropromgaz LTD;
- Orzhytskyi Sugar Refinery, OJSC;
- Vasylivske Sp. Z O.O.;
- Private Company Agrometa;
- LLC “Lan-2007”;
- SC Tsukrovyk Podillya;
- Avratin-Agro Sp. Z O.O.;
- LLC Khibny dar;
- Dobrobut Sp. Z O.O.;
- Naukaagromayak;
- LLC List-ruchky;
- Ukraine-Porik Sp. Z O.O.

Перелічені вище компанії це українські та іноземні суб’єкти бізнесу, які спеціалізуються на різноманітних напрямках: від рослинництва, тваринництва, обробки сільсько-господарських угідь до виробництва та реалізації харчової продукції, алкоголю та кормів.

Холдинг розробив ефективну бізнесову модель, яка об’єднує чотири основні бізнес-сегменти, що синергетично взаємопов’язані: біогазовий комплекс (виробництво побічної газової продукції), виробництво цукру та супутньої продукції (мелясу, сухого гранульованого жому) з цукрового буряка, тваринництво, переробка сої. Кожен бізнес-сегмент представляє споживача та постачальника матеріалів іншого сегмента бізнесу, спрямованого на забезпечення необхідного рівня самодостатності усіх (рис. 2.1) (Додаток А).

Пріоритетним напрямком у рослинництві агрофірми є вирощування цукрових буряків, які згодом переробляються на цукрових заводах компанії. З виробництвом цукру виготовляють і супутню продукцію: мелясу, сухий гранульований жом. Також важливими культурами сівозміни є кукурудза, пшениця і ячмінь. Окрім цього, «Астарта» є потужним виробником молока та м'яса.

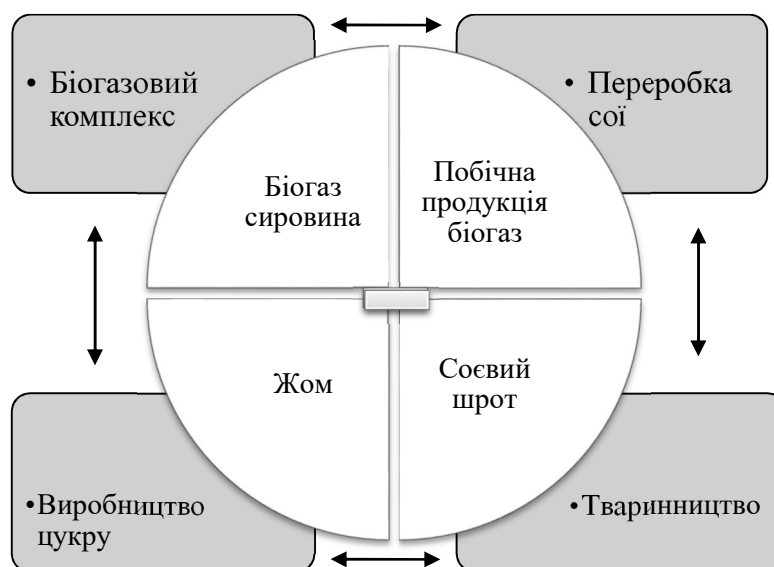


Рис. 2.1. Бізнес-модель холдингу «Астарта-Київ» [13]

Компанія є лідером українського цукрового ринку. За даними НАЦУ «Укрцукор» у 2019 році «Астра-Київ» посідає першу позицію в розрізі інтегрованих компаній серед виробників цукрової продукції: підприємства холдингу виготовили 19% усього цукру в країні – 352 тисячі тонн [42].

Основні ринки збуту, окрім України: Азербайджан, Шрі-Ланка, Таджикистан і Судан (Додаток Б).

Земельний банк підприємства становить 240 тисяч гектарів. Землеволодіння розташовані у Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Харківській, Житомирській, Тернопільській, Черкаській, Чернівецькій областях (Додаток В).

Однак, у зв'язку з воєнними діями та окупацією деяких територій України площа угідь дещо скоротилась у 2022 році, зокрема у Харківській області. Окрім цього, Україна щоденно піддається ракетним обстрілам і навіть далекі від прифронтових земельні угіддя є небезпечними, оскільки над полями часто

збивають ракети, що призводить до пожеж, забруднення врожаю і землі та є фізично небезпечним для фермерів і техніки. Також варто зазначити про блокаду морських шляхів та українських портів завдяки яким здійснювався експорт продукції до інших країн. 2022 рік є надзвичайно складним для сільського господарства нашої країни. «Астарта» отримала 190 млн грн кредиту для фінансування посівної від двох українських банків: Райффайзен Банку та ОТП Банку. Ці гроші компанія використала за призначенням і з 21 березня почала готувати ґрунт до весняної посівної [44].

Цукрові підприємства холдингу сертифіковані за стандартами безпеки і якості продукції [25; 42]:

- FSSC 22000 – Глобинський, Яреськівський, Новооржицька і Жданівський цукрові заводи;
- ДСТУ ISO 9001 – Глобинський, Кобеляцький, Жданівський і Яреськівський цукрові заводи;
- ISO 22000 – Кобеляцький, Наркевичський, Новоіванівський заводи;
- ISO 14001 – Наркевичський, Кобеляцький, Жданівський, Яреськівський, Глобинський, Новоіванівський цукрові заводи;
- OHSAS 18001 – Новооржицька і Наркевичський цукрові заводи;
- ISO 50001 – Новооржицька, Глобинський цукрові заводи;
- SMETA 4 Pillar, Coca-cola Supplier Guiding Principles – Яреськівський, Наркевичський, Жданівський цукрові заводи.

Для забезпечення холдингу потужностями зі зберігання врожаю була розроблена та реалізована програма «Астарта Зерно», в рамках якої протягом останніх років побудовано та модернізовано мережу елеваторів під загальною назвою «Зерно-Агротрейд». При цьому компанія активно використовує систему комплексного зберігання врожаю в поліетиленових рукавах [25].

Оборотність елеваторів агропромхолдингу в середньому становить два обороти. «Астарта-Київ» приймає зерно у свої сховища також від сторонніх аграріїв, фермерських господарств як на зберігання, так і на переробку. Такий

підхід забезпечує максимально ефективно використання складських ресурсів холдингу та підтверджує позитивний аспект соціальної культури організації.

Елеватори агрохолдингу можуть працювати з дванадцятьма різними культурами:

- зернові – пшениця, кукурудза, ячмінь, просо, жито, гречка, овес, сорго;
- олійні культури – соняшник, ріпак, окремо - соняшник високоолеїновий;
- бобові – горох, соя.

Три елеватори «Астарти»: Яреськовський, Лутовиновський і Семенівський є маршрутними і можуть відвантажувати зерно залізницею (протяжністю понад 54 вагони на добу кожен). «Скороходівський», «Войтовецький» і «Красилівський» і «Хмельницький» – за півтори доби [25].

Усі заводи, елеватори, технічне та виробниче устаткування холдингу «Астарта» проходять періодичні соціальні та екологічні аудити на вимогу споживачів, чим демонструють прозорість у відносинах з споживачами та суспільством в цілому.

Компанія використовує інноваційні методи у своїй діяльності. У 2017 році «Астарта» запустили пілотний проект по крапельному зрошенню, щоб перевірити ефективність даної технології на власних полях. Сума інвестицій в цей проект склала близько 10 мільйонів гривень, даний метод компанія використовує й досі.

Також у 2017 році компанія реалізувала масштабні зміни в технології збору та транспортування цукрових буряків. «Астарта» перейшла на використання самохідних гусеничних навантажувачів ємністю понад 40 м³ замість вантажних автомобілів.

У бізнес-діяльності холдингу сталий розвиток інтегрується у елементах корпоративної соціальної відповідальності: чесні операційні практики, питання взаємодії із клієнтами та споживачами, права людини, корпоративне управління, екологічні питання, залучення та розвиток громад. Зокрема серед реалізованих соціальних освітніх програм та проєктів компанії [9; 25]:

- «Моє майбутнє в агро» – ознайомлення школярів з роботою агросектору;
- «Підйом!» – проєкт навчання підприємництву та основам бізнесу молоді сільської місцевості;
- «Гуманна педагогіка» – проєкт на основі вчень гуманістів Шалви та Амонашвілі;
- «РІД: Розвивайся, Інтегруйся, Дій» – проєкт створення простору для дітей з особливими потребами;
- багаточисельні тренінги з ІТ-освіти та фінансової грамотності.

Бюджет соціального партнерства у 2019 році становив 33 мільйони гривень.

Пріоритетні напрямки соціальних інвестицій зображено на рисунку 2.2.

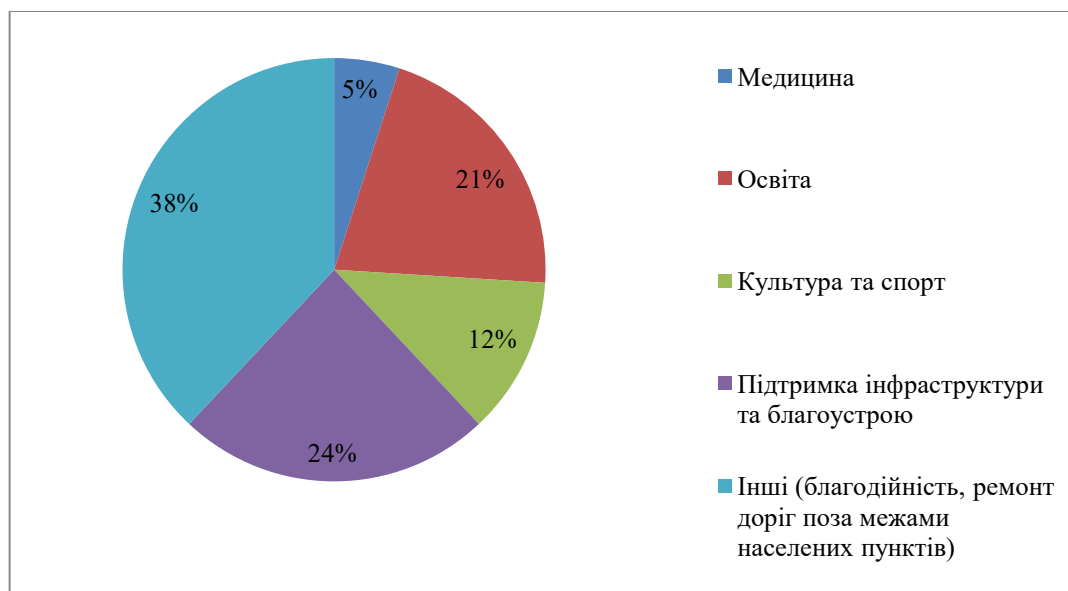


Рис. 2.2. Пріоритетні напрямки соціальних інвестицій «Астарта-Київ» у 2019 році [13]

Компанія реалізує політику соціального партнерства через підписання Меморандумів соціальної співпраці із сільськими радами та об'єднаними громадами, на території яких веде свою діяльність, а також через реалізацію цільових програм для молоді та людей з обмеженими можливостями [9].

Щорічно на веб-сайті компанії публікується звіт про сталий розвиток, передбачений політикою корпоративної соціальної відповідальності.

«Астарта-Київ» щороку збільшує бюджет соціальних програм, що призначений для підприємств дев'яти областей України. Велику увагу «Астарта» приділяє створенню та розвитку корпоративної культури. У 2019 році компанія інвестувала близько 33 млн грн (1,2 млн євро) в ініціативи місцевих громад. Компанія реалізує політику соціального партнерства у співпраці із місцевими громадами. До того ж, на кожному підприємстві Компанії, впроваджуються детальні плани взаємодії зі стейкхолдерами, що окреслюють графіки та частоту заходів взаємодії, канали зв'язку з місцевими громадами в кожному регіоні [13].

Для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства необхідно використовувати сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього проведемо SWOT-аналіз «Астарта Київ»

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації [3, с. 249].

Як бачимо з таблиці 2.3, де розміщений SWOT-аналіз «Астарта-Київ», підприємство має велику кількість вагомих переваг порівняно з конкурентами, однак і володіє недоліками, які неабияк необхідно змінити задля добробуту «Астарта».

Також варто звернути увагу на основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємства. Зокрема до таких належать:

- Статут «Астарта Київ»;
- Господарський кодекс України;
- Цивільний кодекс України;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Варто зазначити, що підприємство має низку внутрішніх положень, які регламентують основні норми та правила. Через складні та небезпечні умови

праці персоналу, що задіяний на виробництві, працівники підписують та чітко дотримуються інструкцій з охорони та гігієни праці, з правил техніки безпеки, які регламентують правила підготовки робочого місця, основної роботи та закінчення робочого дня.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Астарта Київ»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Багаторічний досвід роботи на ринку під ім'ям «Астарта» • Потужна матеріально-конструкторська база • Успадкована фірмова технологія у роботі • Висококваліфіковані кадри • Раціональне поводження з відходами • Сильний імідж та корпоративна соціальна відповідальність 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень зношеності основних фондів • Ресурсозалежність виробництва • Обмежене використання ІТ-технологій у діяльності • Залежність від погодних та кліматичних умов • Відплив кваліфікованих кадрів
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вдосконалення системи автоматизації процесів • Збільшення власних оборотних коштів для модернізації техніки і основних фондів • Вихід на нові західні ринки • Можливість кооперації з іншими підприємствами за рахунок створення кластерів 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість кредитних ресурсів • Вплив військових дій на врожай та експорт • Інфляційні очікування • Здороження ресурсів для виробництва та збору врожаю • Загроза поглиблення кризи та зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором

Окрім цього, серед інструктивних, нормативних і методичних матеріалів, які використовує підприємство, посадові інструкції, технологічні карти, колективний договір.

Аналіз економічних результатів діяльності підприємства дає можливість оцінити поточний стан справ, визначити ефективність використання ресурсів вчасно виявити та відреагувати на можливі погіршення ситуації, здійснити обґрунтоване планування та скласти чіткі прогнози. Для початку розглянемо динаміку фінансових результатів за 2018-2020 роки на основі фінансової звітності, що зображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Астарта Київ» за 2018-2020 роки (тис. грн)

Показник	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11689187	12146541	11406891
Інші операційні доходи	2120	89 125	43220	45119
Інші доходи	2240	10 112	9985	81569
Разом доходи (2000 + 2120+2240)	2280	11788424	12199746	11533579
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 399 858	11426168	10869940
Інші операційні витрати	2180	330 269	359099	223595
Інші витрати	2270	413 448	492452	341943
Разом витрати (2050 + 2180+2270)	2285	11143575	12277719	11435478
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	(644 849)	(77973)	98101

Джерело: складено на основі фінансової звітності компанії

Як бачимо, у 2018-2019 роках «Астарта-Київ» було збитковим підприємством, однак у 2020 році відбулась суттєва зміна у показниках і підприємство отримало прибуток за свою річну діяльність, оскільки у попередні роки підприємство отримувало збитки. Значних відхилень та коливань у витратних і дохідних частинах не виявлено. Але у 2020 році компанія змогла оптимізувати свої витрати, особливо що стосується собівартості реалізації продукції та операційних витрат, що свідчить про ефективну роботу менеджменту. Однак не останню роль у даній сфері бізнесу грають погодні та кліматичні умови, які і зумовлюють рівень врожайності того чи іншого року. Варто зазначити, що попри значний вплив на світовий та український бізнес пандемії Covid-19, ТОВ «Астарта-Київ» змогло стабілізувати стан справ.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості компанії. Оскільки саме фінансова стійкість виступає важливим інструментом, що демонструє фінансове становище компанії на ринку. Основні показники фінансової стійкості організації розміщені у таблиці 2.5.

Коефіцієнт автономії відображає, що компанія з кожним роком здатна профінансувати все більший відсоток активів за рахунок власного капіталу – у

2018 році – 49%, а у 2020 році – 61%, що є вкрай позитивною тенденцією для компанії.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Астарта Київ» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,49	0,58	0,61	$\geq 0,5$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,11	0,19	0,56	[0,6;0,8]
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,97	1,37	0,83	≥ 1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,04	0,73	0,36	≤ 1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Показник забезпеченості власними оборотними коштами говорить про наявність чи відсутність коштів для формування власного оборотного капіталу. Порівняно з попередніми роками досліджуваного періоду коефіцієнт все ще не досягнув нормативного значення 0,6, однак є тенденція до зростання. Дана ситуація вимагає оптимізації структури активів, як оборотних, так і необоротних, залучення додаткових коштів власників чи інвесторів або ж зміни поточної дивідентної політики. Оскільки у 2020 році компанія змогла отримати прибуток, то доцільним є його часткове подальше реінвестування. Значення коефіцієнта фінансової стабільності демонструє частку активів «Астарта Київ», яка фінансується «стійкими» джерелами – тими, які компанія здатна розпоряджатись тривалий час впродовж свого життєвого циклу. Даний показник дещо знизився у період з 2019 по 2020 рік і не перебуває в межах нормативних значень. Показник фінансового ризику (левериджу) відсоток залучених коштів компанії на 1 гривню власних вкладень. Зниження показника є оптимальним, а значення 36% відображає оптимальне становище левериджу.

Спостерігаємо, що фінансове становище компанії «Астарта Київ» є в межах допустимих фінансових ризиків. Також спостерігається позитивна тенденція до стабілізації показників фінансової стійкості.

2.2. Організація підбору та відбору персоналу в організації

«Астарта-Київ» реалізує свою місію, засновану на цінностях соціально-відповідального ведення бізнесу, репутації, поваги до людської гідності та синергетичного партнерства. Успіх компанії залежить від мотивації та відданості кожного працівника, а також лояльності усіх зацікавлених сторін. Агрохолдинг керується кадровою та соціальною політикою, спрямованою на забезпечення рівних можливостей та підтримки довгострокової стратегії компанії.

У компанії «Астарта-Київ» функціонує відділ кадрів, який взаємодіючи з відділом по роботі з персоналом, реалізують процеси пошуку, підбору, відбору персоналу. Працівники кадрового відділу, рекрутери – менеджери з найму, займаються пошуком та відбором персоналу із зовнішніх джерел. HR-менеджери – фахівці по роботі з персоналом, в свою чергу, забезпечують закриття вакансій шляхом ротації, змін в організації та використанням резерву, тобто через внутрішні джерела компанії. Компанія успішно поєднує два важливі джерела найму і одночасно дає змогу проявитись усім працівникам.

В компанії діє «План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдингу «Астарта». Документ описує вклад компанії у досягнення 17-ти глобальних цілей світового сталого розвитку (Додаток Г). Зокрема серед принципів політики сталого розвитку «Астарта-Київ» [25]:

1. Корпоративне управління.
2. Якість продукції.
3. Охорона навколишнього середовища.
4. Моніторинг впливу роботи агрохолдингу на зміну клімату.
5. Забезпечення енергоефективності та енергозбереження.
6. Охорона праці.
7. Сталі закупівлі та ланцюжок поставок.
8. Ділова етика та анти-корупція.
9. Дотримання прав людини та не використання дитячої праці.
10. Забезпечення чинних норм трудового законодавства.

- 11.Залучення і розвиток громад.
- 12.Відкритість та взаємодія зі стейкхолдерами.
- 13.Біорізноманіття.
- 14.Гуманне ставлення до тварин.

Дані принципи демонструють та підтверджують політику свідомого підходу до ведення бізнесу. План регламентує, що співробітники компанії є найціннішими стейкхолдерами. Документ забезпечує активне залучення працівників як стейкхолдерів до співпраці, визначає основні принципи взаємодії, форми комунікацій тощо. Також в Кодексі корпоративної етики компанії розставлено чіткі акценти на підтримку активного діалогу із працівниками. Згідно із цим документом HR-менеджери комунікують та співпрацюють зі співробітниками через щомісячні планові збори, непланові зібрання, особисті планові та незаплановані зустрічі, тематичні семінари, корпоративні заходи, видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги, звернення на гарячу лінію, соціальні мережі.

ТОВ «Астарта» залучає всіх працівників у процесі прийняття рішень, щоб створити середовище, в якому люди були б максимально відкритими, готовими до обміну ідеями та хотіли б їх реалізувати. Тому в 2018 році був запущений проект CEO-Sprint, який є банком ідей та рішень для поліпшення роботи та взаємодії в компанії [25]. Вже на першій сесії проекту було зібрано близько 100 пропозицій, і кожна людина отримала відгук від вищого керівництва та генерального директора. Такі систематичні контакти дозволяють менеджеру зрозуміти мотивацію працівника, проаналізувати його задоволеність роботою, усвідомити чи на своїй він позиції у фірмі та водночас за зверненням працівника ініціювати ротацію на іншу посаду.

Окрім цього, пошук персоналу з внутрішніх джерел відбувається через наявну кандидатську базу працівників, а також шляхом рекомендаційного рекрутингу. Для підвищення мотивації поточних працівників працює своєрідна реферальна програма, що передбачає матеріальні винагороди і нематеріальні стимули за залучення нового співробітника з кола особистих знайомств.

Що стосується пошуку та найму персоналу із зовнішніх джерел, то реалізація його відбувається шляхом електронного рекрутингу. На офіційному сайті агрохолдингу є категорія «Вакансії компанії», де розміщені основні вільні позиції компанії у різних містах. Варто зазначити, що окрім вакансій нижчих рівнів, розміщують вакансії для фахівців середнього рівня та навіть менеджерських позицій компанії. У всіх вакансіях вказані вимоги до кандидата, його функціональні обов'язки, переваги працевлаштування в «Астарта». Окрім опції «Відправити моє резюме», є також «Порекомендувати друга», надіславши його сторінку з мережі Facebook. Це свідчить про високий рівень розробки функціоналу сайту і зацікавленість у високоефективному пошуку професіоналів. Якщо ж відвідувач сайту не знайшов для себе відповідної вакансії, то може надіслати власне резюме і тим самим потрапити у кандидатську базу компанії та бути проінформованим у разі появи нових робочих місць. На сайті «Астарта-Київ» також існує можливість підписатися на розсилку інформаційних новин про компанію на електронну пошту, що в разі збільшує шанси потенційних працівників першими дізнаватись про вільні позиції, а компанії дозволяє не витратити більше часу на пошук персоналу. Увесь опціонал сайту «Астарта» щодо пошуку та підбору людських ресурсів зображений на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Опціонал сайту «Астарта-Київ» щодо пошуку та підбору персоналу [25]

Станом на липень 2022 року на сайті компанії розміщено 34 вакансії. Є попит на найм як агрономів, так і на бухгалтерів, юристів та персонал топ-менеджменту.

«Астарта» має власну гарячу лінію, дзвінки на яку приймаються цілодобово. Це ще один спосіб дізнатись про актуальні вакансії або ж уточнити інформацію стосовно неї.

Окрім власного сайту, холдинг має профіль на LinkedIn. «Присутність» на даній платформі є важливою для публічної компанії. У профілі можна переглянути особисті сторінки працівників «Астарти», а також відгукнутись на актуальні вакансії [34].

ASTARTA-KYIV agri-industrial holding – офіційний Youtube-канал компанії. Однак платформа мало використовується і там розміщено мало відео- публікацій. Хоча ютуб-канал не є прямим інструментом рекрутингу, але його наявність йде на руку компанії – більша кількість людей дізнається і про «Астарту» і відповідно створюється впізнаваний бренд.

«Астарта-Київ» – назва офіційної сторінки компанії у соціальній мережі Facebook [31]. Саме там публікується найбільше повідомлень, новин з життя компанії. Сторінку на цій платформі компанія теж використовує з метою залучення потенційних працівників. Є розроблений іменний чат-бот компанії, де можна отримати відповіді на запитання з можливістю особистого онлайн-зв'язку з менеджерами.

Окрім цього, компанія має профіль у соціальній мережі Instagram @astartakyiv_holding і станом на 2022 рік почала активно його вести [33]. Компанія використовує платформу як інформаційний майданчик щодо своєї діяльності, соціальних та благодійних проєктів, новин, а також публікації актуальних вакансій. Варто зазначити, що суттєва різниця оформлення пропозицій роботи у Instagram суттєво відрізняється з тими, які публікують у інших мережах чи job-сайтах. Зокрема, у Instagram найважливішою складовою є візуал, тобто візуальне наповнення, яке могло б прибавити фоловерів. Вкрай рідко користувачі прочитають допис під фото, якщо картинка їх не зацікавила чи не привабила. Також дописи у цій соціальній мережі мають обмежену кількість символів, що вимагає лаконічності у формулюваннях. Приклад того, як публікують оголошення про вільні позиції на Instagram-сторінці «Астарта-Київ»

розміщений на рисунку 2.4. У дописі під публікацією є розміщені посилання сайт компанії на дані вакансії з детальним описом, однак у Instagram такі публікації не є клікабельними і користувачі не мають змоги перейти за даними посиланнями і ознайомитись з вакансією, а змушені самотійно шукати їх.

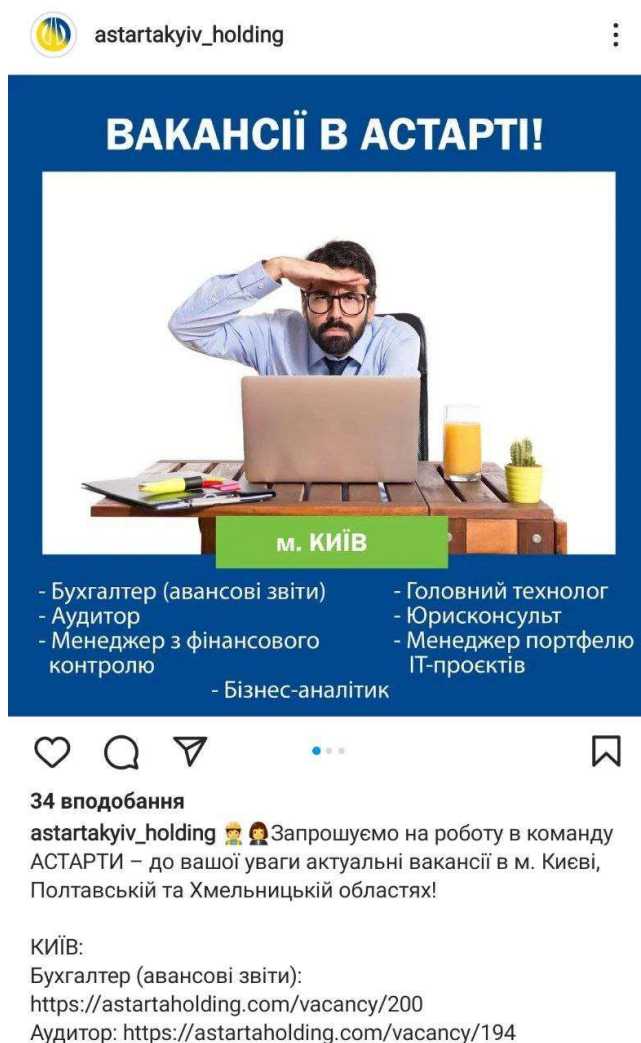


Рис. 2.4. Приклад розміщення інформації про вакансії на Instagram-сторінці «Астарта-Київ» [33]

Варто додати, що кожен підрозділ «Астарта» має розроблений власний сайт або ж сторінку у соціальній мережі, іноді наявні обидва, що в разі підвищує шанси вчасно закрити вільні позиції на тому чи іншому заводі холдингу.

Щодо кадрових порталів, то «Астарта» користується послугами: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, HeadHunter, Trud.юа, юа.Indeed, юа.Jooble. У таблиці 2.6 вказана кількість актуальних вакансій компанії «Астарта-Київ» у різних містах

станом на липень 2022 року на різних рекрутингових Інтернет-порталах. Деякі гарячі вакансії розміщені одночасно на кількох сайтах.

Таблиця 2.6

Розміщення вакансій «Астра-Київ» на кадрових порталах України

Назва порталу	WORK.юа	Robota.юа	grc.ua	Trud.юа	юа.Indeed	юа.Jooble
Кількість вакансій	1	39	1	10	15	33

Джерело: складено на основі [17; 16; 35; 36; 38]

На усіх вищезгаданих порталах «Астарта-Київ» є перевіреною і авторизованою компанією. На сайті WORK.юа «Астарта» має VIP-позначку, а на grc.юа має зірковий статус.

У 2018 році «Астарта» увійшла в «Рейтинг роботодавців України 2018» кадрового порталу «HeadHunter Україна» і ТОП-10 роботодавців в АПК України 2019 [15]. У 2019 компанія стала домінантом премії HR-бренд року за версією «HeadHunter Україна».

Відповідно до даних таблиці 2.5 найбільше вакансій компанії опубліковано на job-порталах: robota.юа, юа.Indeed та юа.Jooble. На сайтах Work.юа та grc.юа є лише по одній вакансії попри зіркові позначки, які свідчать, що раніше компанія публікувала значно більше пропозицій роботи на цих порталах.

Проаналізуємо вакансії компанії розміщені на job-платформі Robota.юа у таблиці 2.7.

Підхід до оформлення вакансій у компанії типовий та уніфікований: спочатку розміщується назва вакансії, згодом назва компанії та короткий лаконічний опис діяльності, нижче перелічуються функціональні обов'язки посади, вимоги до кандидата (досвід, кваліфікація, освіта, внутрішні якості та інші вимоги), а також умови праці та переваги працевлаштування у «Астарта-Київ». Приклад оформлення вакансії розміщений на рисунку 2.5.

Таблиця 2.7

**Перелік та особливості вакансій ТОВ «Астарта-Київ» розміщених на
job-порталі Robota.ua**

Посада	Місто	Окремі особливості посади
Бухгалтер	Київ	Досвід роботи у з матеріальними активами, основними засобами та на виробничому підприємстві буде перевагою для кандидата
Інженер з охорони праці та екології	Хмельницький	Знання міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
Старший бухгалтер	Семенівка, Полтавська область	складання на підставі первинних документів форм складського обліку ЗХС-36, ЗХС-37
Директор елеватора	Хмельницький	Організація повного комплексу процесів приймання, чистки, сушіння та відвантаження продукції на елеваторі
Аудитор	Київ	Наявність сертифікату CIA/CFE буде перевагою
Провідний ревізор	Полтава	Формування фінансової та управлінської звітності та ведення економічних розрахунків (P&L, Cashflow, EBITDA)
Бухгалтер з обліку активів	Полтава	Супровід процесів автоматизації бухгалтерського обліку
Інженер техногенно-екологічної безпеки	Глобино, Полтавська область	Здійснення контролю за дотриманням у підрозділах чинного екологічного законодавства, інструкцій, стандартів і нормативів з безпеки
Системний адміністратор	Волочиськ, Хмельницька область	Знання базових принципів будови мереж (DHCP, DNS, VPN, маршрутизації) та роботи Service Desk
	Козельщина, Полтавська область	
Інженер-землепорядник, картограф	Красилів, Хмельницька область	Робота з програмами: Digitals, AutoCAD, MapInfo, Arc GIS, ГІС 6
Бухгалтер	Київ	Досвід роботи з первинними документами по підзвітних особах, бухгалтера по розрахунках з працівниками
Машиніст тепловозу	Глобино, Полтавська область	Знання умов роботи тепловоза
Начальник служби тваринництва	Миргород, Полтавська область	Контроль за дотриманням умов заготівлі та утимання тварин, процеси виробництва та реалізації продукції
Бухгалтер обліку земельних та майнових паїв	Полтава	Знання земельного кодексу, в частині земельних відносин; Міжнародні стандарти фінансової звітності, а саме стандарт 16 "Оренда"
Аналітик, консультант ІС	Полтава	Проведення навчання та презентацій функціоналу для користувачів
Ветеринар, зоотехнік, фельдшер	Полтава	досвід по створенню раціону для ВРХ на базі найбільшого кормоцентру Європи

продовження таблиці 2.7

Начальник служби тваринництва	Полтава	Досвід впровадження нових технологій в напрямку тваринництва. Вміння організувати ефективну взаємодію ферм. Досвід в проведенні зоотехнічних та ветеринарних заходів
Менеджер з підбору та адаптації персоналу	Київ	Оцінка компетенцій кандидатів Формування профілю посад
Заступник директора з питань безпеки	Вінниця	Взаємодія з правоохоронними органами
Офіціант-хостес	Київ	Досвід роботи від 1-х років на аналогічній посаді
Асистент керівника	Київ	Знання та навички сервірування та подавання страв до столу
Провідний фахівець з регіональної безпеки та охорони	Київ	Навички проведення службових розслідувань та перевірок
Менеджер з економічної безпеки елеваторного бізнесу	Полтава	Досвід роботи від 2 років на в елеваторному бізнесі та на лінії безпеки на підприємствах аграрного сектору. Знання потенційних загроз економічної безпеки
Старший бухгалтер	Полтава	Автоматизація бізнес процесів по погодженню та документальному супроводу господарських операцій
Менеджер портфелю ІТ-проектів	Київ	Досвід керівництва ІТ проектами від 3 років
Бізнес-аналітик	Київ	Досвід роботи бізнес аналітиком або системним аналітиком від 3 років
Водій з власним авто	Полтава	Стаж водіння не менше 5 років
Фахівець з фінансів кредитного напрямку	Київ	Організація процесу банківського аудиту (due diligence) в рамках фінансування інвестиційних проектів з подальшим супроводом документообігу
Економіст	Полтава	Формування та розрахунок бізнес- планів
Старший менеджер з питань бухгалтерського обліку	Київ	Досвід роботи з матеріальними активами, основними засобами та на виробничому підприємстві та DipIFR буде перевагою
	Полтава	

Джерело: складено на основі [17]

Як бачимо, найчастіше підрозділи Астарта потребують бухгалтерів та аналітиків. Також варто зазначити, що найбільший попит спостерігається на вакансії середньої ланки, зокрема старших менеджерів, заступників тощо. Найбільше вакансій є у столиці Києві та у Полтавській області (зокрема у обласному центрі – Полтаві).

Аудитор



4 дні тому ♦ Астарта-Київ ♦ Київ

АСТАРТА - агропромисловий холдинг, лідер у сфері цукрового та сільськогосподарського виробництва, оголошує конкурс на посаду «**Аудитор**».

Обов'язки:

- ♦ Проведення внутрішніх аудитів різних напрямків діяльності (с/г виробництво, переробні підприємства тощо)
- ♦ Підготовка звітів керівництву за результатами аудитів
- ♦ Розробка та впровадження внутрішніх нормативних документів

Вимоги:

- ♦ Вища освіта
- ♦ Досвід роботи внутрішнім аудитором/контролером не менше 2 років
- ♦ Готовність до відряджень (до 30% робочого часу)
- ♦ Наявність сертифікату CIA або CFE буде перевагою

Умови роботи:

- ♦ Офіційне оформлення
- ♦ Стабільна і прозора система оплати праці
- ♦ Медичне страхування
- ♦ Оплачувані лікарняні та відпустка
- ♦ Навчання та тренінги за рахунок компанії
- ♦ Дружна команда та досвід роботи в кращій агрокомпанії України

Рис. 2.5. Оформлення вакансії на посаду аудитора у ТОВ «Астарта-Київ» на job-порталі **Robota.ua** [17]

Проаналізуємо процес відбору персоналу у компанії у залежності від джерела залучення.

Персонал організації проходить різноманітні опитування та анкетування стосовно задоволеності працею, тому бажання працівника щодо зміни обов'язків враховуються і працівник проходить ротацію або ж переходить на вищу ланку кар'єрної драбини. У цьому контексті процедура відбору має виключно формальний характер і не передбачає проведення багатоетапних перевірок, на відміну від претендентів з внутрішніх джерел.

Кандидати з внутрішніх джерел проходять декілька етапів відбору залежно від типу посади, на яку претендують. Рекрутери опісля ознайомлення з резюме та в деяких випадках рекомендаційними листами, призначають первинну співбесіду з кандидатами. Співбесіди в «Астарта» проводяться в офлайн-форматі, оскільки дистанційних вакансій у компанії на даний час немає. Під час первинної співбесіди рекрутери оцінюють базові комунікаційні навички, мотивацію та загальний профіль особистості.

На рисунку 2.6 зображений орієнтовні теми, які обговорюються на співбесіді у ТОВ «Астарта Київ».

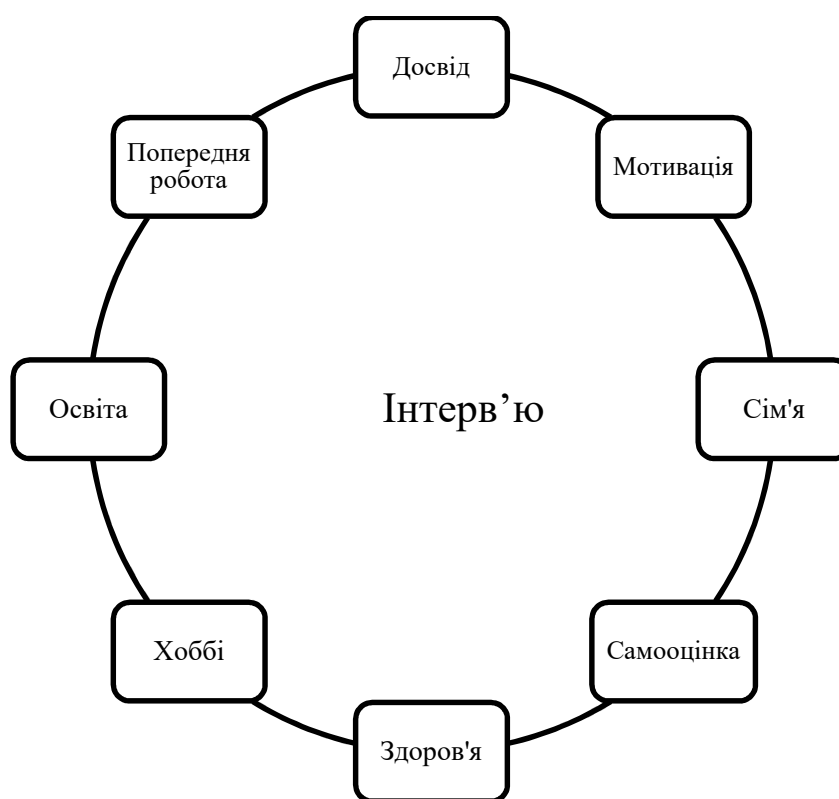


Рис. 2.6. Орієнтовні теми інтерв'ю кандидатів у ТОВ «Астарта-Київ»

[розроблено автором]

Також на даному етапі проводиться перевірка документації, збір та перевірка рекомендацій щодо претендентів та попереднє узгодження заробітних плат. Опісля кандидати, що пройшли первинний відбір переходять до вторинного відбору з керівниками напрямів, у яких потенційно працюватимуть. Бухгалтери проходять вторинну (технічну) співбесіду у головного бухгалтера та інших осіб,

які мають відповідні доручення, системні адміністратори у головних спеціалістів ІТ-підрозділу, а комбайнери у головного фахівця з технічного підрозділу. У свою чергу, фахівці перевіряють відповідність навичок кандидатів з вимогами вакансії за допомогою наступних методів:

- анкетування;
- тестування;
- перевірки кваліфікації тест-завданням.

На цьому етапі, як правило, визначається претендент-фаворит, якого найматимуть, однак бувають випадки, коли достойних кандидатів два або декілька – в такому разі проводяться заключні співбесіди або ж кандидатам пропонують інші посади для того, аби зберегти достойного кандидата.

Опісля процесу оцінки і заключних співбесід, претендент повинен пройти медичний огляд. Метою медогляду є встановлення стану здоров'я потенційного працівника, зокрема здатності виконувати певні види робіт, своєчасно виявити наявність чи схильність до гострих або хронічних професійних захворювань, виявлення медичних протипоказань, а також запобігання виникненню та поширенню інфекційних захворювань. Звичайно, не всі працівники мають проходити медичний огляд – чинне законодавство України чітко визначає категорії працівників, перераховує професії, види діяльності, виробництва, працівники яких підлягають обов'язковим медичним оглядам. І роботодавець зобов'язаний не тільки контролювати проведення медоглядів, але й оплачувати їх. У випадку невідповідності здоров'я претендента вимогам роботи, йому пропонують іншу вакансію або ж вносять у резерв. Якщо фізичний стан працівника відповідає посаді, то працівника оформлюють на робоче місце і ознайомлюють з робочим місцем, проводять процедури онбордингу, а якщо у працівника стажування, то максимально сприяють бажанню працівника проявити себе.

На рисунку 2.7 зображена спрощена схема найму персоналу, яка використовується у компанії «Астарта».

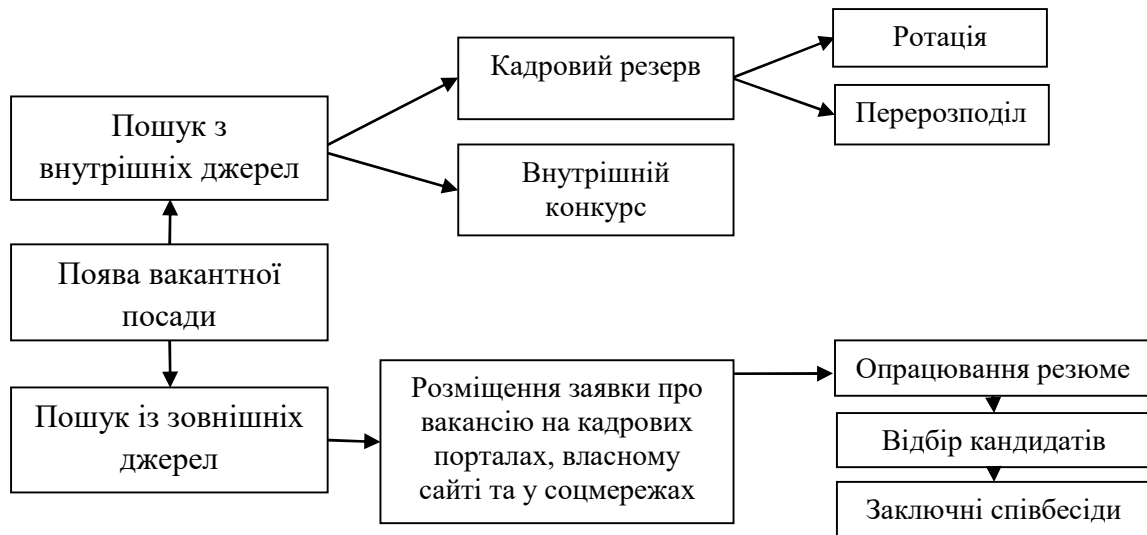


Рис. 2.7. Спрощена система найму персоналу у компанії «Астарта-Київ»
[розроблено автором]

Як бачимо, така процедура рекрутингу дозволяє залучати найкращих фахівців своєї справи на вільні позиції та сприяти максимальному прояву поточних та розвитку нових вмінь і навичок усіх без винятку працівників ТОВ «Астарта Київ».

2.3. Аналіз ефективності інструментів системи рекрутменту

Для того, аби система рекрутингу підприємства працювала з максимальною користю та задовольняла потреби організації потрібно регулярно проводити моніторинг ефективності заходів підбору та відбору персоналу з подальшим коригуванням та розробкою і імплементацією необхідних змін.

Аналіз ефективності методів системи найму персоналу у ТОВ «Астарта-Київ» варто проводити за критерієм швидкості закриття вакантної посади, витратності на процедуру пошуку та відбору кандидата, а також на основі показників руху персоналу на підприємстві, оскільки даний фактор демонструє і якісну складову підбору персоналу. Рух персоналу залежить від багатьох чинників, зокрема серед основних: відповідність цілей організації та працівників,

задоволеність працею працівників, відповідність кваліфікації та роботи працівника вимогам організації, рівень дотримання внутрішніх регламентів тощо.

Проаналізуємо витрати часу та фінансів на процеси підбору та відбору через різні кадрові джерела.

Процес найму через внутрішні джерела починається з моменту оголошення про появу вакантної посади. За допомогою пошуку кандидатів через внутрішні джерела можна зекономити бюджет компанії, адже спілкування з працівниками, перерозподіл їхніх завдань, ротація та залучення кадрового резерву – безпосередні обов'язки працівників по роботі з персоналом компанії (HR-менеджерів). Витрати, які можуть виникнути у зв'язку з даним типом закриття вакансій: матеріальні стимули для HR-менеджерів за виконання більшого об'єму роботи або ж премії за оперативне виконання додаткових чи термінових завдань. Однак, недоліком внутрішнього пошуку персоналу є можлива демотивація інших працівників, які потенційно прагнули зайняти поточну посаду, але їм це не вдалось. У такому разі виникне потреба у додатковому матеріальному чи нематеріальному стимулюванні таких працівників. Цей тип пошуку і відбору людських ресурсів дозволяє закрити вакансію значно швидше, аніж через зовнішні джерела. Процес рекрутингу через внутрішні джерела мінімально може тривати навіть 1 робочий день, оскільки усі процедури підбору максимально спрощені, а відбір і взагалі може бути відсутній.

Процес пошуку та відбору через зовнішні джерела починається з моменту підготовки та розміщення інформації про актуальну вакансію на кадрових порталах, у категорії «Вакансії компанії» на власному сайті. Вакансія вважається закритою після моменту підписання контракту між роботодавцем «Астарта» та працівником. Часовий проміжок між цими двома подіями і є часом закриття вакансії. Даний спосіб закриття вакансії не є достатньо швидким – у середньому 30 днів, при цьому робочі вакансії закриваються значно швидше, аніж керівні позиції. Зазвичай 3-5 днів займає підготовка та розміщення інформації про вакансію на Інтернет-ресурсах. Впродовж 5-14 днів триває приймання резюме та первинний відбір кандидатів. Наступним етапом є проведення співбесіди з

потенційними працівниками, проведення процедур відбору та перевірки кандидатів і прийняття кандидата на роботу.

Щодо витрат пов'язаних з даним типом закриття вакансій, то найзатратнішою є оплата за розміщення оголошення про вакансію на кадрових порталах. У процесі найму із зовнішніх джерел виникає необхідність у додатковому персоналі кадрового відділу або ж у збільшенні обов'язків поточних працівників, відповідно до чого виникають нові фінансові витрати. Працівникам доведеться приймати десятки дзвінків від потенційних кандидатів, проводити первинний відбір, самостійно обдзвонювати власників резюме з метою уточнення деталей тощо. Наступним елементом витрат є незаплановані при наймі підвищення заробітної плати нового працівника. Іноді трапляються ситуації, що працівник отримував значно вищу матеріальну винагороду на попередньому робочому місці, аніж ту, що йому пропонують на новому. Кандидат висуває вимогу у збільшенні рівня заробітної плати і роботодавцю зачасту доводиться погодитися.

«Астарта» серед своїх основних цілей виділяє зростання компанії та залучення лідерів. У цьому контексті доцільно проаналізувати структуру штату працівників, що також дає змогу оцінити ефективність найму. Загальна структура працівників компанії «Астарта-Київ» за 2017-2020 роки зображена на рисунку 2.8. Як бачимо, відбувається значне скорочення штату з кожним роком: на 3733 особи за 2017-2019 роки, однак згодом у 2020 році чисельність персоналу різко зросла на 2546 особи.

Розподіл працівників за статтю у компанії показує, що відсоток чоловіків на підприємстві значно вищий, аніж відсоток жінок (рис. 2.9). Дане явище є закономірним, оскільки у аграрному секторі здебільшого зайняте саме чоловіче населення.

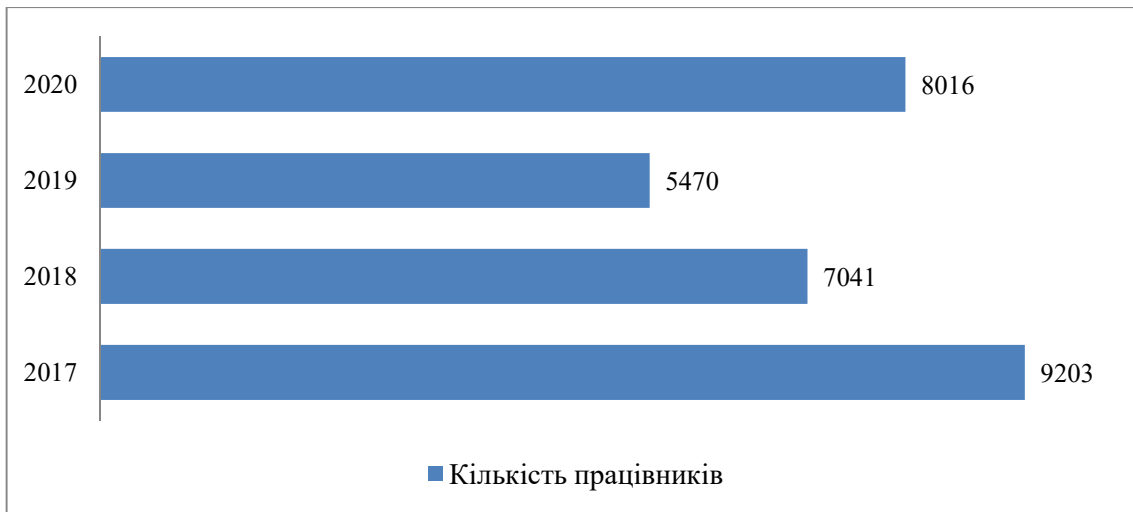


Рис. 2.8. Загальна кількість працівників компанії «Астарта-Київ» за 2017-2020 роки [13]

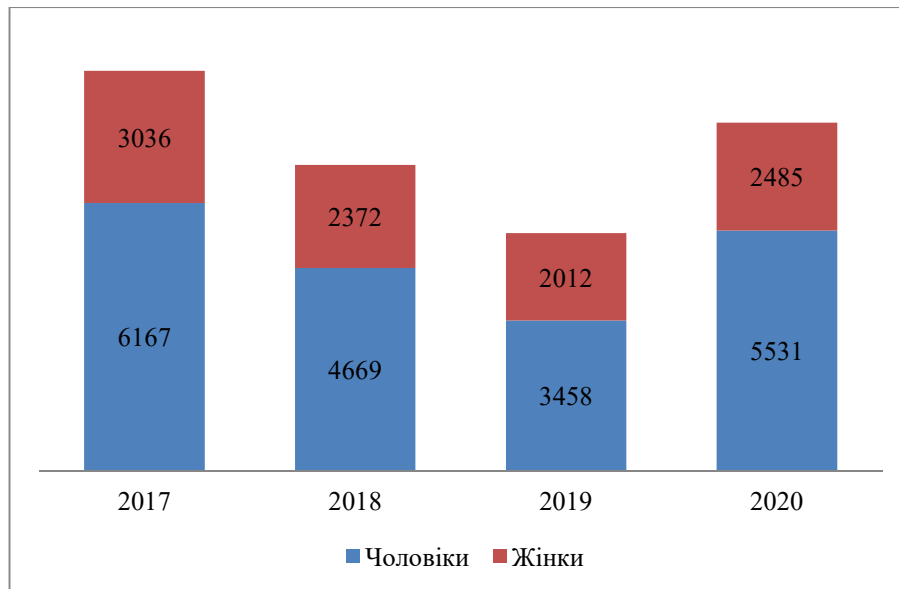


Рис. 2.9. Гендерна структура персоналу «Астарта-Київ» за 2017-2020 рр. [13]

Більша частина працівників компанії є постійно зайнятими – 87% працівників із загальної чисельності персоналу «Астарта Київ» (рис. 2.10). Даний факт пояснюється тим, що компанія не потребує у своєму штаті на постійному працевлаштуванні така велика кількість кадрів. Тому у літньо-осінній період щорічно залучається близько 1000 сезонних працівників. Такий розподіл персоналу дозволяє компанії ефективно розпоряджатись фінансовими ресурсами, повністю закривати потреби у персоналі та формувати висококваліфікований

професійний резерв. Для сезонних працівників така зайнятість дозволяє у зимовий період працювати у інших сферах, що дозволяє примножувати досвід.

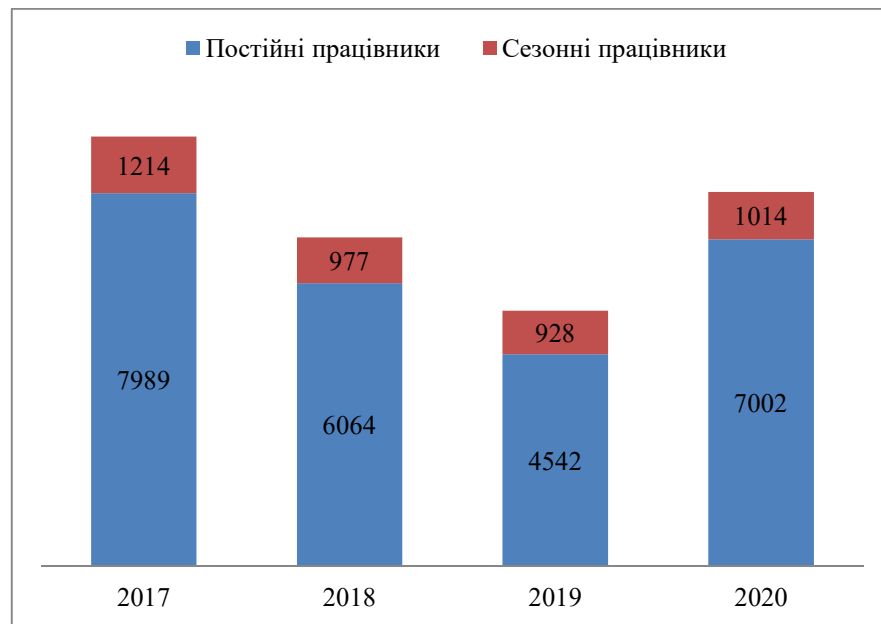


Рис. 2.10. Персонал компанії «Астарта-Київ» у розрізі трудового контракту за 2017-2020 роки [13]

Серед працівників переважає вікова категорія 30-50 років (рис. 2.11). Однак 17% працівників віком до 30 років, що демонструє філософію компанії у залученні молодих людей в «Астарта-Київ».

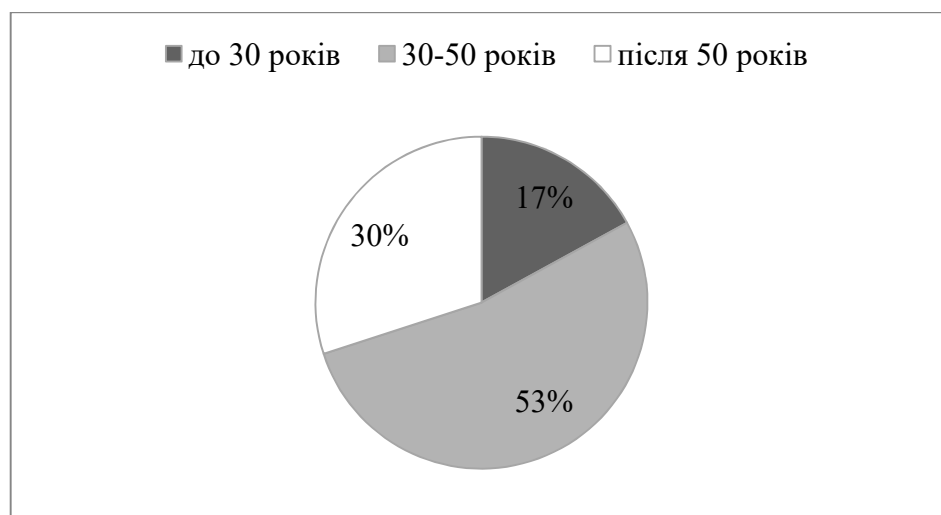


Рис. 2.11. Структура працівників «Астарта-Київ» у 2020 році за віком [13]

Попри зниження загальної кількості працівників, у компанії наявне зростання темпу плинності кадрів (формула 2.1). На основі даних таблиці 2.8 проведено розрахунки темпів плинності кадрів і з'ясовано, що у 2017 році плинність становила 17,3%, у 2018 році – 24,2%, у 2019 році – 28,4%, у 2020 році – 20,5 %.

$$K_{п.к} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч} * 100\% \quad (2.1)$$

$K_{п.к}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв.}$ – загальна кількість працівників, які залишили компанію;

$Ч$ – загальна кількість працівників.

Таблиця 2.8

Кількість поточних та звільнених працівників ТОВ «Астарта-Київ» за 2017-2020 роки

Рік	2017	2018	2019	2020
Загальна кількість працівників, які залишили компанію	1601	1700	1552	1641
Загальна кількість працівників	9203	7041	5470	8016

Джерело: складено на основі [13]

Дані показники плинності кадрів є достатньо високими, однак не критичними для аграрної та сільсько-господарської галузі в Україні.

Найбільш важливим вимірником ефективності системи управління підприємством і персоналом компанії зокрема є її рівень доходу, зокрема у іноземній валюті, оскільки українська гривня у даний час не є стабільною валютою. Він визначає наскільки продуктивно виконують свою роботу працівники, їхню кваліфікацію та як на це вплинули заходи системи рекрутингу. Дохідність компанії не має чіткої тенденції (рис. 2.12). У «Астарта-Київ» з 2017 до 2018 року доходи різко знизились на 87 млн євро, основною причиною такого погіршення фінансової ситуації стала неврожайність деяких сільськогосподарських культур. Однак з 2018 до 2019 року спостерігаємо підвищення доходів компанії на 76 млн євро. Згодом з 2019 року по 2020 рік

доходи знову скоротились на 64 млн євро, однак даний факт має місце через вплив пандемії та певного зниження економічної активності. Також варто зазначити, що лише у 2020 році компанія зуміла отримати прибутки і переламати тенденцію до збитковості, тому 2020 рік загалом не можна вважати несприятливим для «Астарта».

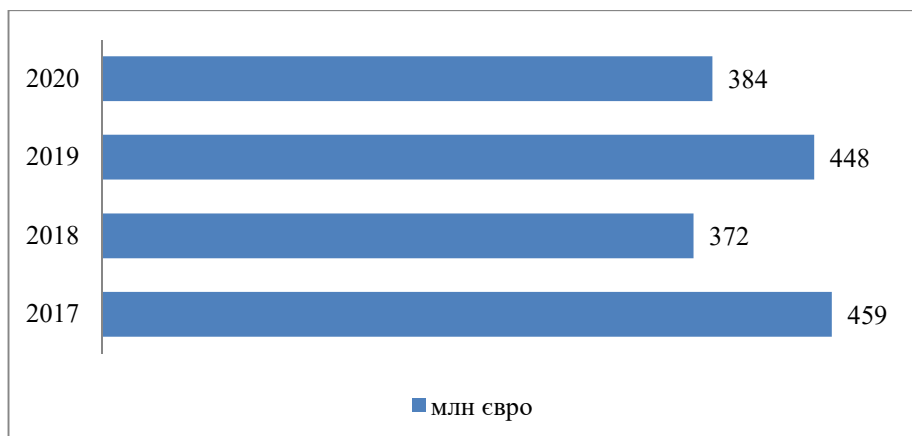


Рис. 2.12. Доходи компанії «Астарта-Київ» за 2017-2020 роки

Аналізуючи ефективність системи найму персоналу компанії «Астарта-Київ» можна зробити висновок, що система є достатньо дієвою. Компанія отримує віддачу від капіталовкладень в людські ресурси, їхній пошук та відбір у вигляді зростання рівня доходів, підвищення ефективності її діяльності, залучення нових кадрів та досягнення цілей в цілому. Однак однозначним є той факт, що система рекрутменту агропромхолдингу потребує удосконалення з метою усунення високого коефіцієнта плинності кадрів, розширення штату, збільшення прибутку та імплементації нового вітчизняного та міжнародного досвіду.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Астарта-Київ» – це вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг і перша публічна сільськогосподарська компанія України. Компанія демонструє хитку тенденцію: з початку 2017 року до 2018 року доходи знизились на 19% (з 459 млн євро до 372 млн євро), а з 2018

року по 2019 рік зросли на 17% (з 372 млн євро до 448 млн євро). Однак причиною такого явища зовсім не є система рекрутингу, а радше погодні умови, які впливають на врожайність. Також у зв'язку із специфікою діяльності компанії бувають і зворотні ситуації – коли врожайність значно вища, ніж очікувалось. При чому врожай у таких випадках є хорошим і у всіх конкурентів. Ціна на продукцію знижується і виникають проблеми зі зберіганням та збутом, що призводить до негативних фінансових наслідків.

Підбір персоналу здійснюється як з використанням внутрішніх, так і зовнішніх джерел. У компанії наявна власна кадрова резервна база сезонних працівників.

Щоб знайти кваліфікованих фахівців різних напрямів з зовнішніх джерел «Астарта» користується послугами job-порталів: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, HeadHunter, Trud.юа, юа.Indeed, юа.Jooble.

Найбільше вакансій компанії опубліковано на job-порталах: robota.юа, юа.Indeed та юа.Jooble. Найчастіше підрозділи Астарта потребують бухгалтерів та аналітиків. Також варто зазначити, що найбільший попит спостерігається на вакансії середньої ланки, зокрема старших менеджерів, заступників тощо. Найбільше вакансій є у столиці Києві та у Полтавській області (зокрема у обласному центрі – Полтаві). Підхід до оформлення вакансій стриманий, відсутній креатив.

Кандидати з внутрішніх джерел проходять декілька етапів відбору залежно від типу посади, на яку претендують. Співбесіди в «Астарта» проводяться в офлайн-форматі. Опісля кандидати, що пройшли первинний відбір переходять до вторинного відбору з керівниками напрямів, у яких потенційно працюватимуть. При відборі застосовуються наступні методики: анкетування; тестування; перевірки кваліфікації тест-завданням.

Загалом систему пошуку та підбору людських ресурсів «Астарта» можна вважати ефективною, однак існують недоліки, які призводять до зниження рівня її функціонування.

Серед суттєвих переваг системи пошуку та відбору персоналу компанії «Астарта» можна відзначити:

- відповідність функціонування системи принципам етики та соціальної відповідальності;
- використання різноманітних технологій підбору персоналу;
- функціонування внутрішнього рекомендаційного рекрутингу.

Основними проблемами, які було виявлено є зростання рівня плинності кадрів, зниження кількості працівників та нерівномірність отримання доходів.

До 2019 року кількість персоналу компанії стрімко знижувалась, однак у 2020 зросла. У компанії наявне зростання темпу плинності кадрів, що є несприятливим явищем.

Компанія демонструє хитку тенденцію: з початку 2017 року до 2018 року доходи знизались на 19% (з 459 млн євро до 372 млн євро), а з 2018 року по 2019 рік зросли на 17% (з 372 млн євро до 448 млн євро). Однак причиною такого явища є не лише бізнес-процеси, у тому числі рекрутинг, а також і погодні умови, які впливають на врожайність.

Розділ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Удосконалення системи рекрутменту з урахуванням передового міжнародного досвіду

Дослідження та аналіз системи найму персоналу компанії проводиться з метою виявлення наявних недоліків системи, їх впливу на функціонування компанії загалом. Опираючись на результати аналізу, можна визначити причинно-наслідковий негативних проявів системи рекрутингу, що наявні в організації, джерела їх виникнення та методи подолання. У разі якщо не виявлено жодних суттєвих недоліків і чинна система добре працює в межах організації на момент дослідження, можна продумати шляхи для подальшого її удосконалення, передбачити потенційні загрози чи ризики, які вона несе. Також підприємствам варто пам'ятати, що ефективність компанії і досягнення всіх поставлених цілей можливе лише за умови належного функціонування усіх наявних в організації підсистем.

В умовах трансформаційних змін економіки та нових викликів, що чатують, підприємствам необхідно постійно удосконалюватись та шукати нові інструменти підбору та відбору персоналу. Водночас дедалі складніше та дорожче стає наймати висококваліфікованих кадрів для вирішення поточних проблем, оскільки попри низький рівень зайнятості населення спостерігаємо «кадровий голод» серед спеціалістів топ-рівня. Дані виклики сприяють до появи новітніх механізмів рекрутингу у іноземних та міжнародних компаніях.

Опишемо міжнародні рішення, які можуть бути імплементовані у діяльність ТОВ «Астарта Київ» у контексті їхньої діяльності та існуючої системи рекрутингу.

Щодо пропозицій для удосконалення системи підбору та відбору персоналу досліджуваної компанії з іноземного, зокрема західного досвіду, то першочергово доцільно відзначити про репутаційний менеджмент та безпеку даних і приватність у процесах рекрутингу та управління в цілому.

Оскільки компанії, споживачі та інвестори часто використовують мережу Інтернет, щоб знайти нові продукти чи послуги або дослідити бізнес, на рахунок якого вони виділяють свої кошти, для компаній стає дедалі важливішим керувати своєю онлайн-репутацією. Поганий імідж в Інтернеті або відсутність компанії в Інтернеті взагалі шкодять бізнесу та стримують клієнтів від подальших взаємодій з компанією. Багато західних компаній використовують служби управління репутацією в Інтернеті, щоб підвищити довіру до них.

Компанії з службою управління онлайн-репутацією протидіють негативному онлайн-контенту, демонструють та рекламують позитивні аспекти діяльності та працевлаштування у компанії, а в деяких випадках допомагають впоратися з кризами, окрім цього репутаційний менеджмент виступає важливим інструментом розвитку бренду компанії. Складові репутаційного менеджменту розміщені на рисунку 3.1.

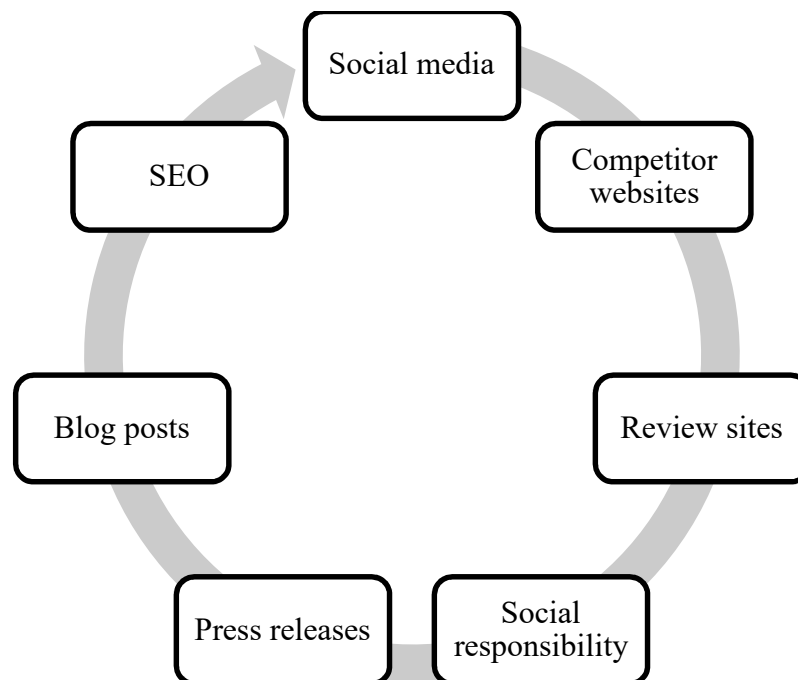


Рис. 3.1. Складові репутаційного менеджменту [58]

Компанії «Астарта-Київ» доцільно утворити службу управління репутацією та HR-брендом, яка б виконувала функції з моніторингу та формування репутації. У першопочатковому складі цієї служби: SMM-спеціаліст, SEO-спеціаліст, ресерчер-аналітик, копірайтер та спеціаліст з комунікацій (PR). Згодом цей відділ доцільно буде розширити відповідно до потреб та завдань напряду.

Детальніше проаналізуємо які саме елементи доцільно було б перейняти «Астарта-Київ».

Пошукова оптимізація. Пошукова оптимізація (SEO) передбачає оптимізацію веб-контенту, щоб він мав вищий рейтинг у популярних пошукових системах, таких як Google. Компанії з управління репутацією використовують SEO, щоб споживачі, які шукають теми, пов'язані з бізнесом, швидше знайшли саме їхню компанію. Важливо, щоб вітчизняні та іноземні споживачі, інвестори мали змогу при запитах «агробізнес», «агрохолдинг», «аграрна компанія», «купити опт зерно/сою/овес» та схожих релевантних у перших пошукових результатах ознайомлюватись з роботою ТОВ «Астарта-Київ». У контексті рекрутингу при пошукових запитах роботи у аграрній сфері та тваринництві також оптимізація має бути налаштована таким чином, щоб кандидати мали змогу ознайомлюватись з вакансіями холдингу. Щодо вакансій у супроводжуючих бізнес-процесах – економічній, юридичній, ІТ-напрямах, то налаштувати оптимізацію для компанії буде складно, тому «Астарта» обрала для себе інший спосіб просування – значки VIP-роботодавця на job-порталах, що є неабияким ефективним інструментом, оскільки дає змогу просувати вакансії на перші сторінки сайту. Однак, якщо на сторінці результатів пошуку з'являється негативна інформація про компанію (як-от, відгуки, статті, розслідування, судові розгляди тощо), то це може спрацювати у зворотному форматі і мати ефект антиреклами для компанії.

Робота з відгуками, оглядами та коментарями щодо компанії. Для того, аби компанії вибудувати ефективний репутаційний бренд, доцільно, аби у основі стратегії управління репутацією була робота з відгуками, коментарями, статтями та іншими згадками про компанію онлайн. Компанія має заохочувати людей

писати відгуки, оскільки це допомагає просувати «присутність» у інформаційному полі, а також дає змогу ефективно реагувати на негативний фідбек. У свою чергу менеджери, які відповідають за роботу з відгуками повинні ефективно їх опрацьовувати – відповідати на усі без винятку відгуки, аналізувати та передавати інформацію до інших осіб у компанії. Хороші ж згадки про компанію дають додаткову мотивацію працівникам. Підхід моніторингу відгуків використовує компанія Nestle – компанія відстежує усі згадки в мережі та передає інформацію у інші відділи.

Управління соціальними мережами та контентом. Високоякісний контент – запорука лояльності клієнтів та успішного бренду. Останніми роками, важливість соціальних мереж зросла у геометричній прогресії. Холдинг «Астарта» має акаунти у Facebook, Instagram і активно їх використовує. Окрім цього, компанія має сторінку у популярній серед шукачів та роботодавців мережі LinkedIn. Хоча такі соціальні платформи можуть розвивати бізнес роботодавця достатньо однієї невідповідної фотографії чи коментаря, щоб розпочати піар-кошмар. Служба управління репутацією має відстежувати профілі в соціальних мережах. Вони також можуть стежити за діяльністю компанії в соціальних мережах, розробляючи стратегію публікацій, щоб отримати високу зацікавленість з боку клієнтів. Також доцільно зауважити, що сторінки у соціальних мережах завжди моніторять конкуренти, можуть використовувати опубліковану інформацію проти компанії, а також копіювати конкретні нововведення та ініціативи.

Моніторинг конкурентного середовища. Менш поширеним, але все ж корисним напрямом управління репутацією є конкурентний бенчмаркінг. Це моніторинг конкурентів, щоб побачити, як «Астарта-Київ» порівнюється з точки зору локальних пошукових термінів, соціальної активностей, рейтингів, згадок, статей, відгуків тощо. Такий аналіз дозволяє визначити конкурентні переваги компанії, а також визначити слабкі сторони компанії і в подальшому працювати над їх зміною.

Створення служби управління репутацією дозволить ефективно здійснювати моніторинг та аналіз становища репутаційного та HR-бренду компанії, а також залучати кваліфікованих та вмотивованих кандидатів на роботу.

Найбільші ризики у соціальному рекрутингу для підприємства, зазвичай, пов'язані з технологіями. Це ризики безпеки даних та приватності. На Заході ще десятиліття тому приділяли цьому напрямку належну увагу. В Україні лише нещодавно усвідомили важливість приватності.

На сайтах соціальних мереж є велика кількість особистої інформації про людей, працівників компанії. Для ідентифікації та пошуку друзів, люди здебільшого бувають дуже відвертими у публікації особистих даних, таких як дата народження, освіта, історія роботи тощо. Але, за відсутності належного налаштування параметрів приватності, користувачі соціальних мереж можуть ставати легкою здобиччю «крадіїв ідентичності». Здається така невинна інформація про місце народження або населений пункт використовується, наприклад, для ідентифікації у банківському секторі, паролях до соціальних чи робочих мереж. Окрім цього, з інформації у соціальних мережах шахраї можуть вибудовувати «профіль особистості» і в подальшому використовувати це у шахрайських схемах проти цих людей. Ще одним аспектом загрози особистих даних є фішинг або передача даних.

У цьому контексті компанія повинна працювати у напрямку кібербезпеки даних компанії, працівників шляхом надійних мереж та ключів захисту. Разом з тим, належна увага має приділятися медіа-грамотності штату. Компанія у разі необхідності повинна проводити спеціалізовані курси з можливим залученням сторонніх експертів.

Ще одним інноваційним напрямком пошуку та залучення персоналу на Заході є краудсорсинг. У контексті діяльності «Астарта-Київ» цей напрям набуває неабиякої актуальності.

Поняття «краудсорсингу» було сформулювало у 2006 році редактором журналу «Wired» Джеффом Хау у статті «Схід краудсорсингу». Термін «краудсорсинг» (англ. crowdsourcing) складається з двох англійських слів:

crowd — «натовп» і sourcing — «використання ресурсів» і означає передавання широкого спектру завдань та рішень обмеженому колу осіб які не є штатним чи позаштатними працівниками компанії через мережу Інтернет,. Іншими словами це використання «ресурсу натовпу» [53]. Слово «натовп» у цьому випадку не має жодних негативних конотацій. Натовп тут розуміється як спільнота або громада.

Попри нещодавню появу самого терміну, краудсорсинг як явище існував давно. Виникнення концепції «ресурсу натовпу» пов'язують з створенням операційної системи Linux. Кен Томпсон є одним із її засновників, він поділив програмний код на модулі між командами програмістів-ентузіастів, натхненних ідеєю створення спільної цінності, які працювали на добровільній волонтерській основі [47].

Динаміка публікацій в зарубіжних виданнях на тему краудсорсингу в найбільших реферативних базах даних Scopus і Web of Science зображена на рисунку 3.2. Пошук публікацій відбувався за терміном «crowdsourcing» в назвах публікацій, анотацій, ключових слів.

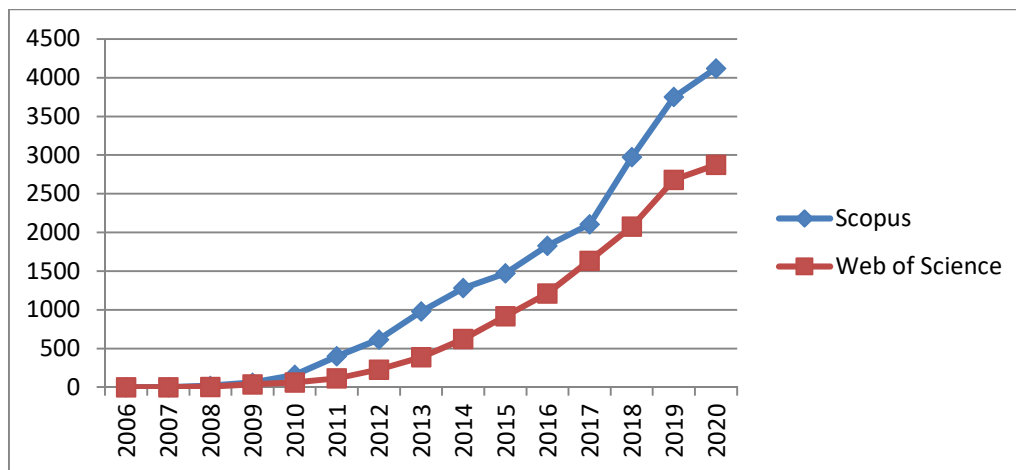


Рис. 3.2. Динаміка публікацій в зарубіжних виданнях на тему краудсорсингу в базах Scopus, Web of Science [розроблено автором на основі 27-28]

Редакція порталу Crowdsourcing.ru пропонує класифікувати напрями краудсорсингу за сферою діяльності (бізнес, соціальний, політичний напрями) та типом вирішуваних завдань (створення продукту, краудмаркетинг (краудстормінг), пошук людей (краудкастинг), збирань коштів (краудфандинг)

[28]. Усі з перелічених напрямків можуть бути застосовані для «Астарта-Київ». За допомогою опитування, збирання інформації, тестування, голосування певна група людей може надати рішення певної проблеми або ж створити принципово новий продукт (рис. 3.3).

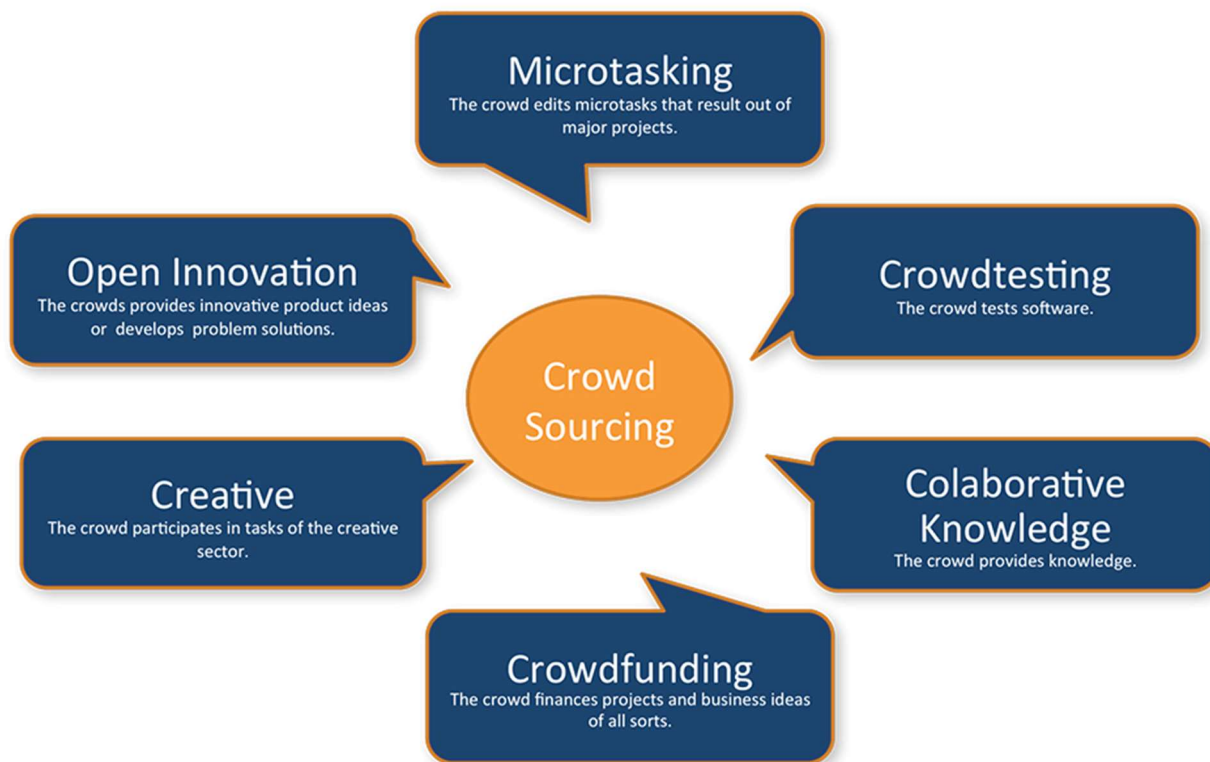


Рис. 3.3. Основні напрямки краудсорсингу [51]

Краудмаркетинг (англ. crowd marketing) реалізується як ретельний аналіз цільової аудиторії об'єкта маркетингу та подальше його просування в соціальних мережах та в Інтернеті в цілому. Мета краудмаркетингу – масова популяризація потрібного об'єкту, шляхом формування громадської думки про нього, це своєрідне застосування «сарафанного радіо». Підвидом краудмаркетингу є краудстормінг (англ. crowdstorming) – пошук серед споживачів певного продукту чи послуги інновацій, пропозицій, які можуть підвищити їх якість.

Краудкастинг (англ. crowdcasting) виступає технологією з пошуку людей, спроможних вирішити завдання, з якими стикаються менеджери R&D відділів (структурні підрозділи досліджень та розробок) великих компаній і не в змозі їх самостійно вирішити. Серед прикладів, як можна застосувати краудкастинг –

публікація проблем чи невирішених питань компанії у інформаційний простір. Це продемонструє відкритість компанії, готовність до комунікації з суспільством. Інший можливий напрям – публікація опитувань (у соціальній мережі Facebook чи на веб-сайті компанії) щодо деяких змін у діяльності, а також активний збір альтернативних думок, пропозицій, зауважень щодо бізнес-процесів холдингу. У цьому контексті доцільно звертатись до професійних спільнот у офлайн та онлайн-середовищах та просити їх порад щодо аграрної діяльності. Перевага такого способу – безоплатність та можливість знайти кваліфікованого працівника, недолік – висока потреба у часі на фільтрацію.

Краудфантинг (англ. crowdfunding) дослівно перекладається як громадське фінансування та означає колективну співпрацю людей (донорів), які добровільно об'єднують свої грошові або інші ресурси, як правило, через мережу Інтернет, щоб підтримати проекти, ідеї, інновації інших людей або організацій (реципієнтів). Краудфантинг є глобальним феноменом, трендом 21 століття та успішним інструментом розвитку бізнесу. Найпопулярніша краудфантингова платформа – Kickstarter, заснована в 2009 році. На сайті можна розмістити дані про свій стартап, вказати мінімальну суму фінансування та дедлайн. Якщо проект не зібрав потрібну кількість коштів до певного терміну, то гроші повертаються жертводавцям. Від залучених коштів команда Kickstarter отримує 5% з кожного успішно реалізованого стартапу. Найпопулярнішими вітчизняними краудфантинговими площадками є Українська Біржа Благодійності та Спільнокошт. На таких платформах холдинг може виставляти свої дороговартісні ризикові тестові розробки, технології у аграрному секторі і за короткий час збирати потрібні кошти для своїх проектів, а не користуватись власними чи кредитними коштами, які значно доцільне вкладати у операційну діяльність та перевірені стратегічні ініціативи.

Перелічені напрями краудсорсингу дозволяють відкрити нові можливості для холдингу «Астарта» за мінімальний обсяг коштів. Однак це не єдина перевага, серед інших переваг застосування краудсорсингового методу в управлінні:

1. формування позитивного іміджу на бізнес-арені завдяки застосуванню інноваційних управлінських інструментів;
2. формування успішного бізнес-бренду, що активно співпрацює з громадськістю;
3. високий рівень унікальності та креативності ідей та рішень, що пропонуються;
4. повна відповідність дедлайнам та часовим орієнтирам у проектах;
5. можливість створення кадрового резерву або найму позаштатних працівників, зовнішніх консультантів, експертів з числа активних учасників.

Краудсорсинг, хоч і не вимагає жодних фінансових капітальних вкладень, проте вимагає значних часових ресурсів працівників, а відповідно і зростання оплати їхніх зусиль та часу.

3.2. Шляхи покращення пошуку та відбору кадрів в організації

Кожна компанія задля того, аби залишатись конкурентоспроможною та масштабувати свою діяльність повинна розвивати свою систему підбору та відбору персоналу. Не є виключенням і досліджуване ТОВ «Астарта-Київ».

Шляхи покращення системи рекрутингу компанії доцільно окреслити відповідно до проблем цієї системи, виявлених в процесі аналізу.

Компанія «Астарта-Київ» ставить перед собою ціль залучення та розвитку лідерів, прагне до розширення та постійного гармонійного розвитку персоналу. Однак кількість персоналу організації стрімко знижувалась упродовж 2017-2019 років, а у 2020 році стрімко зросла (рис. 2.8). Попри переломну тенденцію у зміні кількості персоналу, простежується і тенденція на зростання рівня плинності кадрів, а саме: у 2017 коефіцієнт плинності кадрів становив 17,3%, у 2018 році – 24,2%, у 2019 році – 28,4%, а у 2020 році – 20,5%. Як відомо, компанія несе великі втрати від надмірної плинності кадрів, тому варто проаналізувати і визначити основні причини такого явища. Варто зазначити, що на кожному підприємстві є

свій допустимий «природній» рівень відпливу кадрів зумовлений типовими причинами: віковим та гендерним складом персоналу. Серед персоналу переважає вікова категорія 30-50 років (рис. 2.11). Якраз у віці 30-50 років люди найбільш схильні до частої зміни місця праці, оскільки прагнуть задовольняти не лише власні потреби, а також потреби сім'ї, які невпинно зростають у зв'язку з економічними умовами та дорослішанням дітей. Гендерне співвідношення кадрового складу працівників показує, що у компанії 37% працівників-жінок (рис. 2.9). Жінки ж, як правило, беруть декретні відпустки та відпустки по догляді за дитиною значно частіше, ніж чоловіки. Ця закономірність також пояснює швидкий темп плинності кадрів.

Серед загальних причин плинності пов'язаних з організаційним впливом виділяють: неефективний рекрутинг, невідповідність цінностей, цілей працівника цінностям, цілям компанії, неефективний онбординг, низький рівень заробітної плати або його повільне зростання, незадоволеність умовами праці, несприятливий мікроклімат у колективі, конфлікти з керівництвом або в межах колективу, відсутність кар'єрного зростання, розвитку, низька мотивація. Отже, рекрутинг виступає основною причиною незадовільних процесів плинності. У контексті неефективного рекрутингу основними причинами явища плинності кадрів можна вважати незадовільний онбординг, недосконалий план кар'єрного розвитку та низька вмотивованість працівників.

Як бачимо, причини бувають різними і якщо їх усунути на початковій стадії, то можна зменшити не лише рівень плинності кадрів, а й вирішити проблеми окремих складових системи управління персоналом, які діють неефективно або не є дієвими взагалі. Це дозволить в подальшому уникнути невдач, які були б наслідками недієвих складових системи підбору та відбору персоналу.

Оскільки саме рекрутинг і робота з персоналом є найбільш суттєвою причиною, яка зумовлює за собою усі інші, то варто розглянути її вплив у широкому спектрі. У другому розділі магістерської роботи досліджено, що система рекрутингу ТОВ «Астарта-Київ» є досить ефективною, але її все ще варто

удосконалювати. Серед рекомендованих шляхів покращення системи рекрутингу перш за все, удосконалення процесу пошуку та підбору персоналу.

Система найму персоналу із зовнішніх джерел функціонує обмежено. Пошук і відбір персоналу відбувається зазвичай за рахунок більш бюджетних способів рекрутингу – онлайн-найму. Для рекрутингу компанія використовує як job-сайти, так і власний веб-сайт та соціальні мережі Facebook, Instagram та LinkedIn.

Веб-сайт компанії доцільно удосконалити таким чином, щоб на сайті можна було автоматично подавати свою кандидатуру та резюме за допомогою відповідей у простих Google-формах, що дозволило б формувати кандидатську базу та мати первинні відбіркові дані для подальшого аналізу та найму.

Платформа Instagram є надзвичайно популярною серед вікової аудиторії потенційних працівників 18-30 років. Усім відомо, що саме молоді спеціалісти є рушійною силою і двигуном будь-якої організації, винятком не є «Астарта-Київ». Однак розміщення вакансій у соціальній мережі відбувається нерелевантно, бо посилання на вакансії у дописах не є клікабельними, а оформлення не є доцільним для цієї соціальної мережі. Доцільно було б найняти кваліфікованого SMM-спеціаліста, який би в перспективі міг стати членом служби управління репутацією. Більше того, наповнена Instagram-сторінка у сучасному бізнес-середовищі виступає складовою побудови успішного репутаційного та HR-бренду.

У свою чергу, успішний бренд диференціює компанію і її продукти на ринку серед конкурентів, створює авторитет для залучення капіталу та робить бренд впізнаваним. У знану компанію зі значно більшою охотою приходять люди, які в подальшому її розвиватимуть. Задля формування особистого бренду варто залучити також Інтернет-маркетолога, який би працював у напрямку онлайн, планував SEO-оптимізацію та досліджував репутаційні позиції компанії паралельно із SMM-менеджером, можна найняти їх на умовах підрядництва (аутсорсингу).

Найм людських ресурсів із зовнішніх джерел не повинен обмежуватись оголошеннями на кадрових порталах (WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, HeadHunter.юа, Trud.юа, юа.Indeed, юа.Jooble), у соціальних мережах та на власному сайті у категорії «Вакансії». Компанії «Астарта-Київ» варто використовувати аутсорсинг та лізинг персоналу навіть попри їхню високу вартість порівняно із вартістю розміщення інформації про вакантну посаду на сайтах для пошуку роботи. Найбільш доцільно на таких умовах наймати сезонних працівників. Оскільки у загальному при такому способі найму є ефект економії.

Аутсорсинг полягає в тому, що компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику. За допомогою аутсорсингу закриваються вакансії юридичного та бухгалтерського супроводу, здійснюється частина маркетингових заходів. У періоди, коли потрібно більше офісного персоналу (наприклад, вкінці звітного періоду) найдоцільніше використовувати даний тип пошуку й підбору кадрів. Це знизить витрати компанії, оскільки не доведеться платити заробітну плату цим фахівцям круглорічно, варто оплатити лише послугу аутсорсингу та винагороду такому працівнику за виконану роботу.

Лізинг персоналу передбачає, що рекрутингові агентства оформляють договори з фахівцями, а потім направляють їх на роботу до замовника на тривалий період часу. «Астарта-Київ» доцільно застосувати такий спосіб задоволення потреб в кадрах, оскільки це компанія з яскраво вираженою циклічністю або сезонним характером бізнесу. У «Астарта» станом на 2019 рік 1014 сезонних працівників (рис. 2.10), яких потрібно стримувати і заохочувати залишатись для праці в організації наступного робочого сезону. За допомогою лізингу в «гарячий сезон» (осінній період) можна добрати необхідний персонал, таким чином не виникатиме потреби постійно стримувати сезонних працівників в компанії.

У компанії є можливість проходження навчальної практики для студентів 3-5 курсів за напрямом агровиробництва (Агрономія і захист рослин, Агроінженерія, Ветеринарна медицина). Практика проводиться на агрофірмах «Астарті» в Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій і Тернопільській областях.

За напрямом переробних і харчових технологій стажування відбувається на цукрових і соєпереробному заводах «Астарти». Однак, «Астарта» виконує у рази більше бізнес-функцій і може наймати на стажування не лише студентів-аграріїв, а й студентів-економістів, юристів, менеджерів, бізнес-аналітиків, перекладачів, маркетологів, фінансистів, які можуть вчитись у поточних працівників та пропонувати своє бачення розвитку компанії. Пропонується використання прелімінарінгу – пошуку талантів серед студентів і випускників ВНЗ, бізнес-шкіл тощо. Стажування, спеціалізовані практикуми на базі компанії дають можливість побачити молоде покоління в дії, спостерігати розвиток потенційних працівників в динаміці, отримувати нові ідеї і свіжий погляд за порівняно невеликі гроші. Цю діяльність можна розглядати як інвестицію і частково витрати на соціальну відповідальність.

Що стосується процедури відбору, то у розрізі удосконалення процесу відбору працівників з зовнішніх джерел паралельно із кваліфікаційною співбесідою і стандартним тестуванням, варто проводити анкетування, у якому варто дізнатись:

1. Чи готова людина до роботи в «Астарта-Київ»?
2. Чи розуміє специфіку завдань, які будуть поставлені?
3. Чи достатньо розвинені у неї гнучкі навички, аби виконувати завдання; наскільки вона вмотивована, стресостійка?
4. Чи відповідають цінності та цілі особистості цінностям, цілям компанії?
5. Що найбільше мотивує/демотивує працівника у роботі?

З відповідей можна зрозуміти чи підходить даний кандидат на посаду і як в подальшому діяти, щоб стримати його в компанії. Якщо більш ретельно відбирати працівників на роботу, то це автоматично знизить рівень швидкої плинності кадрів, а також зробить рекрутинг більше ефективним та дозволить розробити більш досконалу систему розвитку та навчання. Окрім цього, таке анкетування посприє також удосконалити подальшу роботу з мотивацією працівника.

Також відзначимо, що планові та незаплановані конференц-дзвінки, зустрічі між працівниками і менеджерами з людських ресурсів в компанії «Астарта» передбачають обговорення не лише питань стосовно результатів роботи, а й стосовно мотивації, задоволеності умовами праці, зарплатнею тощо. Якщо вчасно виявляти чим саме невдоволений працівник і усунути цей тригер, то можна уникнути його звільнення і в подальшому не допустити схожих ситуацій з іншими співробітниками. Фахівці відділу по роботі з персоналом «Астарта» у цьому напрямку діють превентивно та ефективно.

Окрім цього, для покращення адаптації працівника і комфортнішої роботи на посаді, доцільно утворити ефективну систему онбордингу, яка передбачала би перелік певних дій щодо конкретного працівника (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Пропонований перелік дій у системі онбордингу персоналу у ТОВ «Астарта-Київ»

Welcome-тренінг має на меті швидко ознайомити працівника з компанією, її організаційною культурою, історією, колегами та іншими загальними аспектами діяльності ТОВ «Астарта-Київ».

Програма введення в посаду передбачає ознайомлення новоприбулих працівників з основними аспектами роботи, технічними правилами безпеки та охорони здоров'я, а також підписанням усіх необхідних документів з техніки безпеки.

Що стосується навчання працівників на робочому місці, то існує велика кількість способів, які могли б застосовуватись (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оптимальні методи навчання для нових працівників ТОВ «Астарта-Київ»

Метод навчання	Сутність
Shadowing	Метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь». Це може бути випускник ВНЗ, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка вже працювала у компанії певний час і хоче змінити посаду. У даний спосіб підвищується рівень мотивації та ініціативності обох працівників.
Mentoring (коучинг)	Метод, в процесі якого «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних настанов і навчань. Ментор має володіти високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, розвиненими комунікаційними та педагогічними навичками, а також бути хорошим психологом.
Buddying	Підтримка, допомога, певною мірою керівництво й наставництво працівника іншим співробітником компанії для досягнення робочих цілей. Найдоцільніше застосовувати у наступних цілях: для онбордингу, адаптації, розвитку особистісних якостей працівника, ефективнішого процесу командотворення, при здійсненні змін у організації, однак цей перелік не є вичерпним. Даний метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні завдань (особистих й колективних) і в освоєнні нових навичок.
«Сторітелінг»	Як метод корпоративного навчання, полягає в тому, щоб ділитися з колегами розповідями про керівництво, співробітників, успіхи та невдачі. Історії успіху мотивують та спонукають слухачів до дій. Корисна перевага сторітелінгу – з першого дня роботи можна захопити нового співробітника та допомогти засвоїти корпоративні цінності, історію компанії, прийняті правила, залучити до роботи легко і невимушено.
Basket-метод	Заснований на імітації ситуацій, що часто зустрічаються в практичній діяльності. Баскет-метод дозволяє оцінити здатність працівника до роботи з інформацією та вміння приймати рішення на підставі наявної інформації.
Action-learning	Технологія навчання, в основі якої лежить групове рішення складних і неоднозначних бізнес-задач в межах своїх робочих компетенцій. Це можуть бути як готові кейси, так і реальні ситуації в компанії. Результатом екшн-навчання є здобуття кожним учасником особистого досвіду вирішення складних управлінських задач. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні завдання.

Джерело: складено на основі [48]

Також змінити негативну тенденцію плинності кадрів допоможе offboarding. Це новий формат взаємодії з працівниками при звільненні запозичений із західних компаній. Суть у тому, що звільнені працівники назавжди залишаються амбасадорами компанії і можуть впливати на рішення інших своїми відгуками. Вони проводяться як у формі інтерв'ю, так і у формі анкети, опитувальника. При

цьому, як показує досвід, працівники в анкеті висловлюються більш правдиво та різко, ніж в безпосередній бесіді з керівництвом чи HR-менеджером компанії. Доцільність таких співбесід полягає в тому, що збирається актуальна інформація про причини звільнення працівника. Якщо потім ці причини неодмінно аналізуються, то ризик зростання рівня плинності кадрів безумовно знижується. Також рекрутер і HR-менеджер зможуть ефективніше наймати працівників на схожі посади, оскільки знатимуть який тип особистості не впорався зі специфікою роботи і зможуть передбачити кому відповідна робота може бути під силу. Рекомендовані для агрохолдингу «Астарта» заходи з офбордингу:

1. Проведення заключних бесід при звільненні працівника – exit interviews. Вони проводяться як у формі інтерв'ю, так і у формі анкети, опитувальника. При цьому, як показує досвід, працівники в анкеті висловлювались більш правдиво та різко, ніж в безпосередній бесіді з керівництвом чи HR-менеджером компанії. Доцільність таких співбесід полягає в тому, що збирається актуальна інформація про причини звільнення працівника. Якщо ці причини неодмінно аналізуються, то ризик зростання рівня плинності кадрів безумовно знижується.

2. Допомогти з бюрократичними процесами: розрахунок по заробітній платі та інших виплатах; передача основних документів (для податкової та бухгалтерської звітності, якщо співробітник працював не по трудовій книжці); передача трудових обов'язків.

3. Повідомити про рішення офбордингу співробітника команді. Це допоможе уникнути чуток, пліток і несприятливої атмосфери в мікрокліматі. Повідомлення може бути здійснене як під час зустрічей колективу, так і в груповому чаті.

4. Організувати goodbye party – прощальний захід у останній робочий день працівника. Можливі формати вечірки: goodbye lunch; вечірка в офісі чи кафе; 30-хвилинні обійми в кінці робочого дня.

5. Перевірити технічну безпеку даних компанії: видалити облікові записи працівника; змінити паролі до застосунків; закрити доступ до баз даних. Здійснити процес передачі робочої техніки та пропусків на офісну територію.

6. Залишити зворотний зв'язок щодо роботи працівника: рекомендаційний лист, відгук в LinkedIn тощо.

Оптимізація кадрового адміністрування також є важливим елементом ефективного рекрутингу. «Астарта-Київ» рекомендовано імплементувати у свій рекрутинг-процес програмне забезпечення, яке дозволяє зберігати дані про вакансії, кандидатів, способи залучення персоналу, а також вести діалоги з кандидатами у цій програмі. Серед найвідоміших таких систем: Bullhorn, Breezy HR, Workable, Beamery, IT-enterprise Персонал. Однак усі ці платформи є платними, найбільш вигідною є система Bullhorn, плата за місяць користування якою становить від 99\$ за місяць. Функціональні можливості такої програми, які впливають на ефективність системи рекрутингу розміщені на рисунку 3.5.

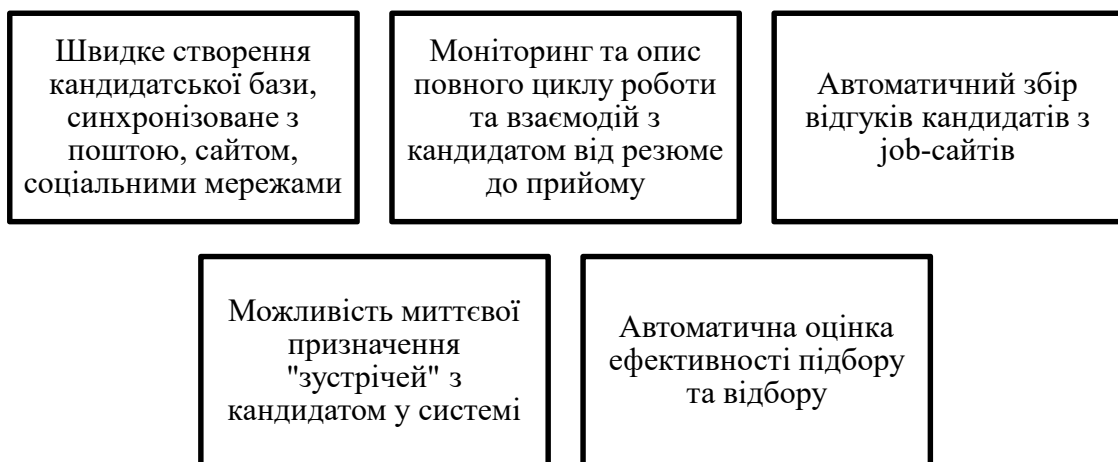


Рис. 3.5. Функціональні переваги від імплементації системи Bullhorn у процес рекрутингу

Загалом, система найму персоналу компанії «Астарта-Київ» є дієвою, однак не зовсім повноцінною і має ряд недоліків, які варто виправити для ефективнішого її функціонування та досягнення усіх цілей компанії.

Висновки до розділу 3

Міжнародний досвід підбору та відбору персоналу є різностороннім, серед іноземних ініціатив, які доцільно застосувати у ТОВ «Астарта» — створення відділу управління репутацією, який б виконувала широкий спектр послуг від пошукової оптимізації до моніторингу конкурентного середовища.

Також велику увагу компанії доцільно приділити безпеці даних та приватності. У цьому контексті компанія повинна працювати у напрямку кібербезпеки даних компанії та цифрової грамотності штату.

Ще одним інноваційним інструментом залучення персоналу є краудсорсинг. На краудсорсингових платформах – Українська Біржа Благодійності та Спільнокош, холдинг може виставляти свої тестові розробки, технології та збирати кошти для їх реалізації.

Рекомендовано провести удосконалення соціальних мереж та веб-сайту у напрямку юзабіліті. Доцільно найняти кваліфікованого SMM-спеціаліста.

Рекомендовано повніше використовувати зовнішні джерела найму працівників: лізинг та аутсорсинг персоналу. Також доцільне застосування прелемінарінгу — активнішого залучення студентів.

Запропоновано покращення системи відбору кадрів за допомогою розробленої співбесіди, яка складається з п'яти основних питань. Отримавши чіткі та лаконічні відповіді на запитання, рекрутер зможе ретельніше обрати кандидата, який прагне отримати посаду, виявити чи відповідають його власні цілі цілям компанії і чи впорається із заданою роботою.

Для покращення адаптації працівника і комфортнішої роботи на посаді, доцільно утворити ефективну систему онбордингу, в рамках якої мають використовуватись найпрогресивнішого способи навчання на робочому місці: Shadowing, Mentoring, Buddying, «Сторітелінг», Basket-метод, Action-learning.

Відсутність офбордингу та заключних бесід при звільненні працівників також негативно позначається на системі рекрутингу. Варто започаткувати такий

вид співбесід для збору актуальної інформації про причини звільнення працівника і їх подальшого аналізу.

«Астарта-Київ» рекомендовано імплементувати у свій рекрутинг-процес програмне забезпечення Bullhorn.

Висновки

Беззаперечним є той факт, що людський капітал є найціннішим активом будь-якої організації. Для того, аби залучати найкращих у компанію необхідна ефективна система підбору та відбору персоналу. Таку систему можна назвати одним словом – найм персоналу або рекрутинг.

Рекрутинг – це комплекс процесів з пошуку та залучення кандидатів від процесу визначення кадрової потреби до її заповнення.

Існує два можливих джерела підбору людських ресурсів: внутрішній (з працівників організації – колишніх, резервних, сезонних) та зовнішній (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення). У сучасній практиці підбору кандидатів застосовуються зазвичай такі технології як: скринінг, рекрутинг та хедхантинг чи прямий пошук. Застосовують також ряд змішаних технологій або ж таких, що можуть застосовуватись для пошуку працівників на посади різних рівнів: рекомендаційний рекрутинг, прелімінарінг, аутсорсинг, лізинг, смартстаффінг.

Окрім великого різноманіття методів підбору персоналу, також виділяють достатньо багато методів відбору, зокрема: традиційні співбесіди, розгорнуті рекомендації з попередніх місць праці, тестування професійних чи фізичних навичок претендента, анкетування, перевірка на поліграфі, стрес-інтерв'ю, ассесмент-центр.

Український простір job-сайтів достатньо широкий, зокрема найвідоміші серед них: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, GRC.юа.

Неабиякої популярності набув inbound recruiting (вхідний рекрутинг) – це комплексний підхід, що створює постійний потік зацікавлених кандидатів завдяки побудові сприятливого бренду роботодавця та маркетинговим стратегіям, які допомагають компаніям будувати стосунки з найталановитішими представниками тих чи інших напрямів.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі виступило ТОВ «Астарта-Київ» – це вертикально-інтегрований сільсько-господарський холдинг.

Було досліджено, що підбір персоналу у компанії здійснюється як з використанням внутрішніх, так і зовнішніх джерел. У компанії наявна власна кадрова резервна база сезонних працівників.

Щоб знайти кваліфікованих фахівців різних напрямів з зовнішніх джерел «Астарта» користується послугами job-порталів: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, HeadHunter, Trud.юа, юа.Indeed, юа.Jooble.

Найбільше вакансій компанії опубліковано на job-порталах: robota.юа, юа.Indeed та юа.Jooble. Найчастіше підрозділи Астарта потребують бухгалтерів та аналітиків. Також варто зазначити, що найбільший попит спостерігається на вакансії середньої ланки, зокрема старших менеджерів, заступників тощо. Найбільше вакансій є у столиці Києві та у Полтавській області (зокрема у обласному центрі – Полтаві). Підхід до оформлення вакансій стриманий, відсутній креатив.

Кандидати з внутрішніх джерел проходять декілька етапів відбору залежно від типу посади, на яку претендують. Співбесіди в «Астарта» проводяться в офлайн-форматі. Опісля кандидати, що пройшли первинний відбір переходять до вторинного відбору з керівниками напрямів, у яких потенційно працюватимуть. При відборі застосовуються наступні методики: анкетування; тестування; перевірки кваліфікації тест-завданням.

Загалом систему пошуку та підбору людських ресурсів «Астарта» можна вважати ефективною, однак існують недоліки, які призводять до зниження рівня її функціонування.

Основними проблемами, які було виявлено є зростання рівня плинності кадрів, зниження кількості працівників та нерівномірність отримання доходів.

Було проаналізовано міжнародний досвід у сфері підбору та відбору персоналу. «Астарта-Київ» доцільно перейняти досвід західних компаній велику увагу безпеці даних та приватності. напрямку кібербезпеки даних компанії та цифрової грамотності штату.

Ще одним інноваційним інструментом залучення персоналу є краудсорсинг. На краудсорсингових платформах – Українська Біржа Благодійності та

Спільнокош, холдинг може виставляти свої тестові розробки, технології та збирати кошти для їх реалізації, оскільки власні кошти у компанії обмежені.

Також у рамках дослідження рекомендовано провести удосконалення соціальних мереж та веб-сайту у напрямку юзабіліті. Доцільно найняти кваліфікованого SMM-спеціаліста.

Рекомендовано повніше використовувати зовнішні джерела найму працівників: лізинг та аутсорсинг персоналу. Також доцільне застосування прелемінарінгу – активнішого залучення студентів, яких у подальшому можна наймати на різноманітні посади.

Запропоновано покращення системи відбору кадрів за допомогою розробленої співбесіди, яка складається з п'яти основних питань. Отримавши чіткі та лаконічні відповіді на запитання, рекрутер зможе ретельніше обрати кандидата, який прагне отримати посаду, виявити чи відповідають його власні цілі цілям компанії і чи впорається із заданою роботою.

«Астарта-Київ» рекомендовано імплементувати у свій рекрутинг-процес програмне забезпечення Bullhorn. Серед функціональних переваг якого: швидке створення кандидатської бази, синхронізоване з поштою, сайтом, соціальними мережами; моніторинг та опис повного циклу роботи та взаємодій з кандидатом від резюме до прийому; можливість миттєвої призначення "зустрічей" з кандидатом у системі та деякі інші.

Список використаних джерел

1. Антуневич В. Навіщо розвивати бренд роботодавця. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-rozvivati-brend-robotodavtsja1506596.-html>
2. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2012. 152 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Вельмакіна О. Обґрунтування сучасних технологій рекрутингу персоналу ІТ-компаній. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3328/>
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Воронин А.А., Побегайлов О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров. Ростовский государственный строительный университет. 2012, № 22. с.143
7. Гейміфікований конструктор піци Domino's Pizza. URL: <https://dominos.ua/uk/lviv/create/>
8. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
9. Гребеннікова А.А., Чепчак Д.Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. URL: <http://www.economy.-nauka.com.ua/pdf/52021/83.pdf>
10. Джефф Хау. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М. : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
11. Досьє ТОВ «Астарта-Київ». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/
12. Жилиєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf

13. Звіт зі сталого розвитку компанії «Астарта-Київ» за 2020 рік. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf>
14. Кадрова інтернет-агенція HeadHunter.юа. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення 18.07.2022)
15. Кадровий портал HeadHunter. URL: <https://hh.ru/> (дата звернення 18.07.2022)
16. Кадровий портал Jobs.юа. URL: <https://jobs.ua/> (дата звернення 18.07.2022)
17. Кадровий портал Robota.юа. URL: <https://account.rabota.ua/> (дата звернення 18.07.2022)
18. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция. Иван. гос. энер. ун-т. Иваново, 2005.
19. Колешня Я.О. Цифрові платформи як ефективна бізнес-модель. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230472>
20. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 272 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : Навчальний посібник. Видання 2-ге. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
22. Литвиненко К. О., Донецька А.І. Вплив соціальних медіа на розвиток менеджменту людських ресурсів. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7423>
23. Методи відбору персоналу. Директор з персоналу. HR-директор. 2016. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala>
24. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу. Тольятинський державний університет. 2016. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>
25. Офіційний сайт компанії «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення 16.07.2022)
26. «План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдингу «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/29d23528dc9cc2a5c9f7f2be3c8c72cd.pdf>

27. Платформа бази наукової літератури і патентів Scopus. URL: <https://www.scopus.com/home.uri>
28. Платформа бази наукової літератури і патентів Web of Science. URL: www.webofknowledge.com
29. Портал Crowdsourcing.ru. URL: <https://crowd.mos.ru/> (дата звернення 29.07.2022)
30. Портал Studlava. URL: <https://studlava.com/> (дата звернення 18.07.2022)
31. Профіль Facebook ТОВ «Астарта-Київ». URL: <https://.facebook.com/astartaholding> (дата звернення 18.07.2022)
32. Профіль Instagram «Goodwine». URL: <https://www.instagram.com/goodwine/> (дата звернення 1.07.2022)
33. Профіль Instagram ТОВ «Астарта-Київ». URL: https://www.instagram.com/astartakiyv_holding/ (дата звернення 18.07.2022)
34. Профіль агрохолдингу «Астарта-Київ» у LinkedIn. URL: <https://ua.linkedin.com/company/-astarta-kiev> (дата звернення 18.07.2022)
35. Рекрутинг-агенція юа.Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/> (дата звернення 16.07.2022)
36. Рекрутинговий портал юа.Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/> (дата звернення 16.07.2022)
37. Рекун А.П., Малиновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf>
38. Сайт для пошуку роботи WORK.юа. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення 16.07.2022)
39. Самолюк Н.М. Аналіз джерел набору персоналу підприємств. URL: <http://masters.donntu.org/2012/iem/konovalenko/library/pdf1.pdf>
40. Свобода слова в Україні. Аналітика. Найкращі рекрутингові агентства в Україні на думку пошукачів. URL: <http://svobodaslova.in.ua/news/read/17143>

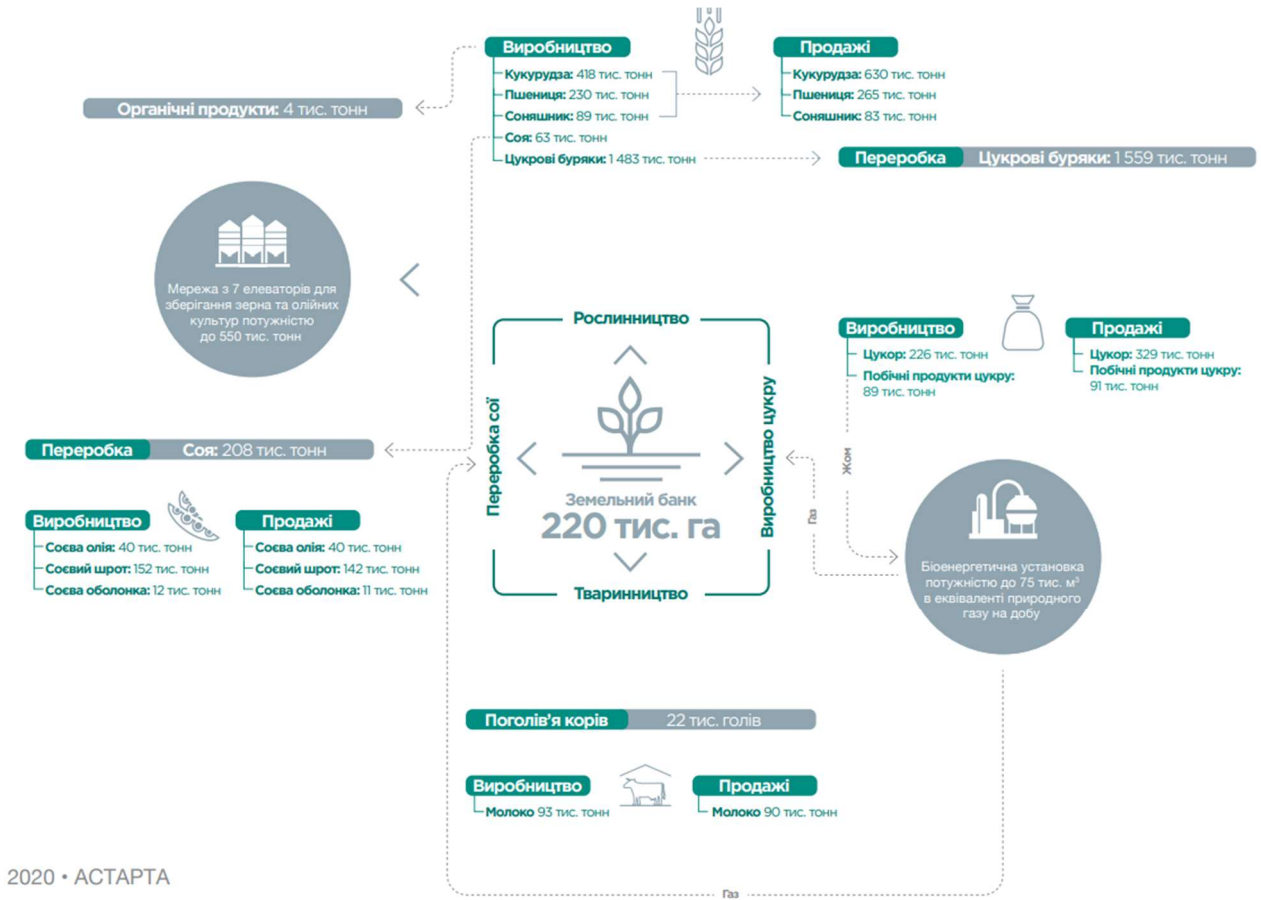
41. Тренди IT-рекрутингу: boolean search, агрегатори резюме и автоматизація. 2020. URL: <https://vc.ru/hr/176296-trendy-it-rekrutingsa-boolean-search-agregatory-rezyume-i-avtomatizaciya>
42. Укрцукор. ТОП-10 найпотужніших цукрових заводів України. URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/post/top-10-najpotuznisij-cukrovih-zavodiv-ukraini>
43. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y
44. Через російське вторгнення найбільший агрохолдинг України прогнозує скорочення врожаю на 35-40%. Портал Полтави. URL: <https://poltava.to/news/65491/>
45. Что такое нетворкинг. 2016. URL: <https://dengodel.com/interesting/377-что-такое-networking.html>
46. Як автоматизація рекрутингу допомагає залучати кращих кандидатів. PeopleForce. 2021. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/jak-avtomatizacija-rekrutingu-dopomagaе-zaluchati-krashhih-kandidativ>
47. Яцишин А. Краудсорсинг як інноваційний метод в управлінні підприємством. XXVII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених актуальні проблеми функціонування господарської системи України, ЛНУ імені І.Я. Франка. Львів, 2020. URL: [Яцишин_AI_Тези - Ann Yatsyshyn.docx - Google Диск](#)
48. Яцишин А. Форми професійного розвитку персоналу організації. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2021
49. Яцишин А. Хедхантинг як метод пошуку та відбору персоналу організації», II Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», Херсонський національний технічний університет. Херсон, 2020
50. 11 рекрутингових трендів 2021 року, які варто врахувати в бізнесі. URL: <https://ain.ua/ru/2021/03/21/11-trendov-v-rekrutinge-2021/>

51. Crowdsourcing Platforms – Main Types. Clickworker. URL: <https://www.clickworker.com/about-crowdsourcing/>
52. Hogan M. The Business Value of Recruitment. URL: <https://www.recruiter.com/recruiting/the-business-value-of-recruitment/>
53. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. URL: <http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst%20%20Crowd-sourcing.PDF>
54. Jaguar Land Rover & Gorillaz Collaborate To Seek New Talent. URL: <https://www.socialtalent.com/blog/recruitment/jaguar-land-rover-gorillaz-collaborate-seek-new-talent>
55. Kinnersley A. Why Recruiters Will Be at the Heart of Our Corporate Future. 2013. URL: <https://www.ere.net/why-recruiters-will-be-at-the-heart-of-our-corporate-future/>
56. LinkedIn Global Talent Trends 2019. URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talentsolutions/resources/pdfs/globaltalenttrends-2019.pdf>
57. Schooley S. How to Choose a Reputation Management Service. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/7869-choosing-a-reputation-management-service.html>
58. Web-site ADP DataCloud. URL: <https://www.adp.com/what-we-offer/products/adp-datacloud.aspx>

Додатки

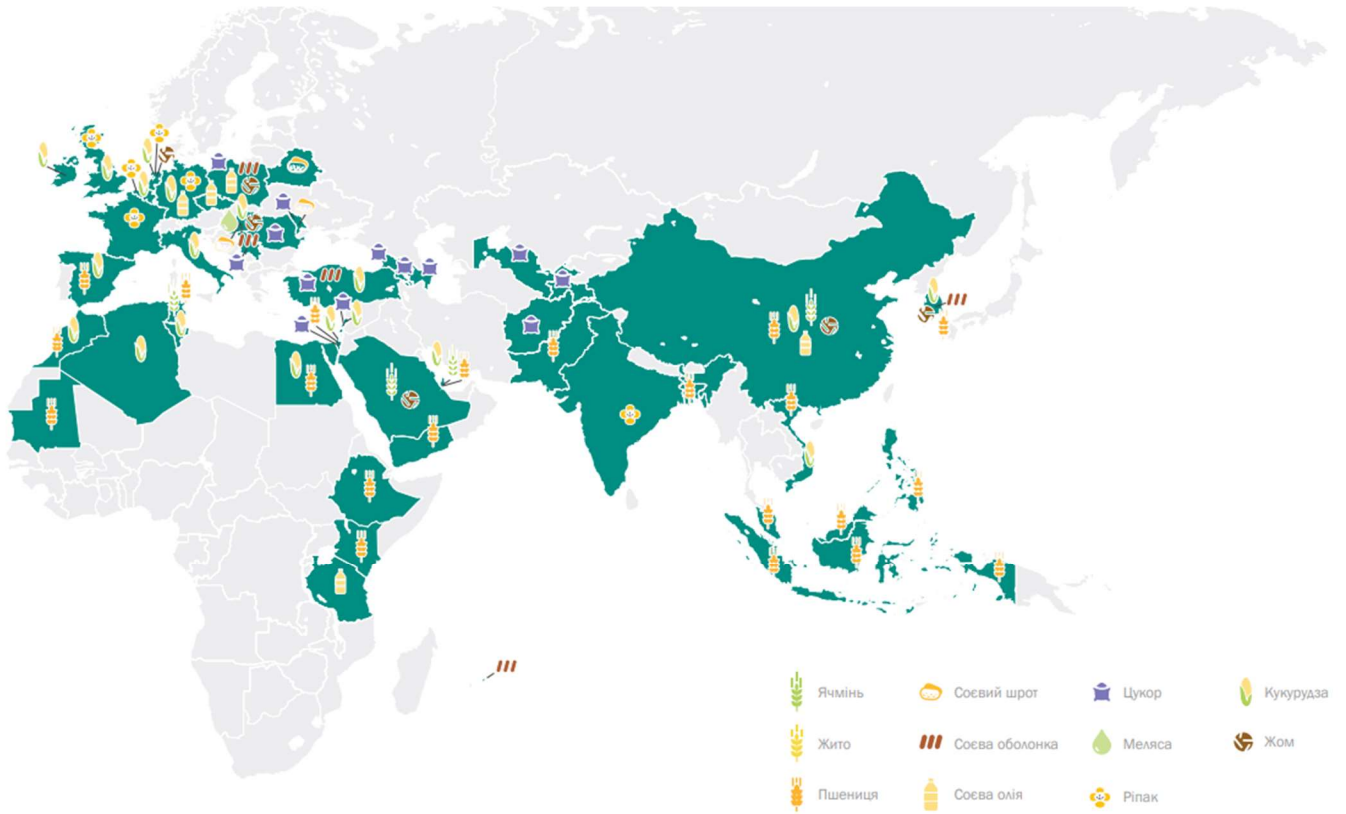
Додаток А

Бізнес-модель діяльності ТОВ «Астарта-Київ»

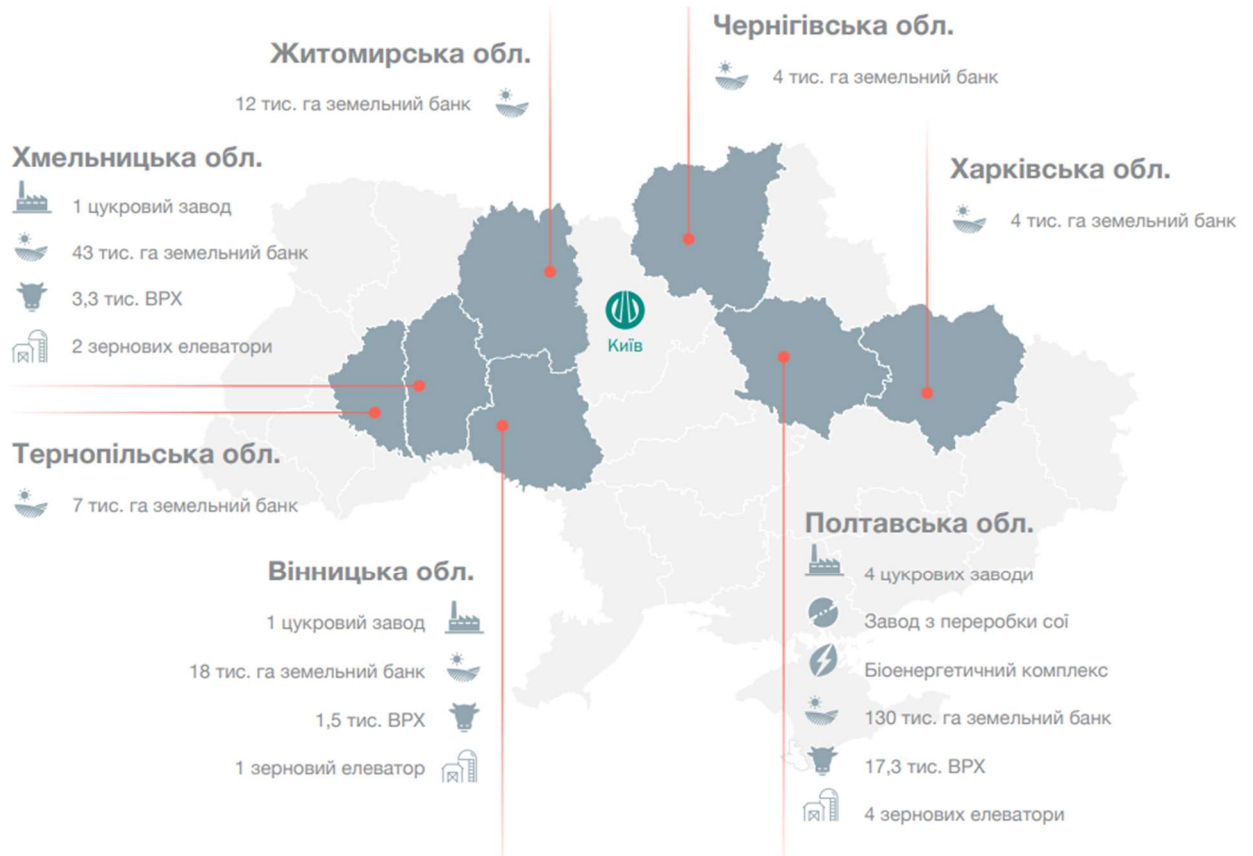


Додаток Б

Карта експорту продукції ТОВ «Астарта-Київ»



Розташування активів ТОВ «Астарта-Київ»



Додаток Г

Політика у сфері забезпечення цілей сталого розвитку ТОВ «Астарта-Київ»

ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

УПРАВЛІННЯ



GRI 302-1
Споживання та використання енергії



GRI 413-1
Взаємодія з місцевими громадами



GRI 103
Структура Ради директорів



GRI 306-2
Поводження з відходами діяльності Компанії



GRI 401-1. GRI 405-2
Співробітники



GRI 103
Повідомлення про неправомірні дії



GRI 306-1
Споживання та використання водних ресурсів



GRI 103
Навчання та підвищення кваліфікації



GRI 103
Антикорупційна політика



GRI 103
Сертифікація



GRI 103
Оцінка дотримання прав людини



GRI 103
Співпраця з підрядниками



GRI 103
Відповідь на зміни клімату та викиди вуглецю



GRI 403-2
Безпека праці



GRI 103
Ризик та комплаєнс комітети. Ризики, в умовах яких здійснює свою операційну діяльність Компанія.



GRI 103
Біорізноманіття



GRI 103
Сталі закупівлі



GRI 103



GRI 103
Добробут тварин



GRI 103
Інші питання



GRI 103
Ключові виклики та перспективи