

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Автоматизація добору персоналу на підприємстві»
(назва теми)

здобувача Бідної Тетяни Олексіївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц, Кравчук Оксана Іванівна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Бідна Тетяна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему

« _____ **Автоматизація добору персоналу на підприємстві** _____ »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Анкор Персонал Україна»

План кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» (назва розділу)
Розділ 3	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес автоматизації добору персоналу
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою дослідження є на основі аналізу теоретико-методичних і прикладних засад реалізації автоматизованого рекрутингу у віртуальному цифровому середовищі в контексті соціального дистанціювання, пов'язаного з пандемією COVID-19 обґрунтувати рекомендації по удосконаленню автоматизації добору персоналу підприємства ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розкриття сутності та способів автоматизації добору персоналу

Дослідження класифікації програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу

У розділі 2

Аналіз стану автоматизації добору персоналу на підприємстві

Оцінка рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

У розділі 3

Розробка програми заходів щодо удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Визначення ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

АВТОМАТИЗАЦІЯ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти автоматизації добору персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 82 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць, 21 рисунок. Під час написання використано 56 джерел.

Об'єктом дослідження є процес автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу підприємства. **Метою** дипломної роботи є на основі аналізу теоретико-методичних і прикладних засад реалізації автоматизованого рекрутингу у віртуальному цифровому середовищі в контексті соціального дистанціювання, пов'язаного з пандемією COVID-19 обґрунтувати рекомендації по удосконаленню автоматизації добору персоналу підприємства ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкриття сутності та способів автоматизації добору персоналу;
- дослідження класифікації програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу;
- аналіз стану автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
- аргументація оцінки рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
- розробка програми заходів щодо удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
- визначення ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів**

дослідження: системний, логічний, структурний, компаративний, функціональний методи, а також методи соціологічних досліджень. **Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробленні практичних положень та рекомендацій щодо вдосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу, зокрема: аргументації оцінки рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві; узагальненні основних пропозицій, спрямованих на удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна». **Практичне значення дослідження** полягає у тому, що використання цифрових технологій для прийняття управлінських рішень у цій сфері дозволяє істотно підвищити результативність автоматизованого добору кандидатів, підвищити об'єктивність рішень, прийнятих HR-менеджерами, зайнятими безпосередньо проведенням співбесід, оцінкою професіоналізму та подальшим добором працівників. Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: автоматизація добору персоналу, менеджмент персоналу, рекрутингове програмне забезпечення, цифровізація добору персоналу, вплив COVID-19, реінжиніринг, ATS.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Бідної Тетяни Олексіївни

(прізвище, ініціали)

на тему:

Автоматизація добору персоналу на підприємстві

(назва теми)

1. Актуальність теми: сучасна соціально-економічна реальність стимулювала перенесення в цифрове середовище більшості процедур та операцій менеджменту персоналу. І добір персоналу не є виключенням. Проте багато компаній використовують лише часткові цифрові інструменти для реалізації процесу добору персоналу, що негативно позначається на його ефективності та подекуди унеможлиблює здійснення окремих процедур, особливо віддалено. Тому виникає потреба дослідження теоретико-прикладних та методичних підходів до комплексної автоматизації бізнес-процесу «Добір персоналу».
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: сучасне методичне обґрунтування способів автоматизації добору персоналу; ґрунтовний компаративний аналіз програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу.
3. Наявність самостійних розробок автора: розроблений комплексний проблемно-орієнтований проєкт вдосконалення автоматизації бізнес-процесу добору персоналу підприємства, який базується одночасно на усуненні проблем та використанні сучасних підходів до реалізації окремих процедур та операцій добору персоналу, та застосування різноманітних способів їх автоматизації, які доступні зараз на ринку цифрових інструментів.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: висновки автора щодо ефективних способів автоматизації процесу добору персоналу можуть бути використані для вдосконалення використання цифрових технологій добору персоналу; практичні рекомендації щодо проведення заходів вдосконалення автоматизації добору персоналу можуть бути використані у практиці для вдосконалення робіт служб персоналу та рекрутингових агентств при прийнятті рішення про автоматизацію роботи.
5. Наявність недоліків: суттєві недоліки у роботі відсутні, рекомендовані напрями подальших досліджень – ефективність автоматизації добору персоналу, чи в цілому всіх процесів менеджменту персоналу.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент,
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Кравчук О.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ ___ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність та способи автоматизації добору персоналу.....	7
1.2 Методичні основи використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»	29
2.1 Аналіз автоматизації добору персоналу на ТОВ «Анкор Персонал Україна» .	29
2.2 Оцінка рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»	53
3.1 Проєкт удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна».....	53
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»	66
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час швидкого розвитку технічного прогресу більше уваги слід приділяти введенню автоматизованих систем у всі виробничо-технічні та організаційні процеси. Низка проблемних питань вирішуються за допомогою автоматизації управління, за рахунок спрощення функціональних обов'язків працівників, зменшення їх робочого навантаження.

Сьогодні для успішного зростання та розвитку будь-якої організації важливим завданням є її забезпечення якісним персоналом.

Проблема використання інформаційних систем для підбору персоналу стає все більш поширеною, особливо в умовах оцифрування практично всіх процесів управління в сучасних організаціях. Це призводить до накопичення великої кількості даних, що вимагає нових методів зберігання та обробки. У той же час хмарні технології відіграють домінуючу роль у цих процесах, оскільки надають широкі можливості для обробки великих обсягів даних. З іншого боку, пересічний HR-менеджер не завжди готовий використовувати ці технології через відсутність компетенцій у сфері інформаційних технологій. Суттєвою підмогою для них може слугувати розробка системи автоматизації добору персоналу за допомогою методів штучного інтелекту, що й визначає актуальність даного дослідження.

Питаннями автоматизації добору персоналу підприємства та рекрутингу займалися Т.В. Вонберг, А.А. Головка, О.І. Кравчук, С.О. Цимбалюк, В. А. Висоцька, П. Я. Пукач, В. В. Литвин. Питання цифровізації та цифрових технологій менеджменту персоналу досліджували Б. Абельсен, Р. Штрассер, Д. Хіні та інші. Цифрові технології рекрутингу та добору персоналу, програмне забезпечення для автоматизації цих процесів у своїх працях аналізували К. Хенні, Дж. Л. Деррік, та М. Теста, Дж. Меліс, Е. Сала, Д. Заккарія, Б. Ванг, Ю. Лю, Дж. Цянь та С. Паркер.

Втім, програмному забезпеченню, способам та інструментам приділено на сьогодні мало уваги. Недостатньо обґрунтованим питанням в зазначеній проблемі

залишається формування комплексного підходу до автоматизації добору персоналу через використання спеціалізованого програмного забезпечення з метою підтвердження ефективності здійснення процесу добору з використання при підвищенні використання його автоматизації та вирішенні різних завдань менеджменту персоналу організації загалом.

Мета дипломної роботи є на основі аналізу теоретико-методичних і прикладних засад реалізації автоматизованого рекрутингу у віртуальному цифровому середовищі в контексті соціального дистанціювання, пов'язаного з пандемією COVID-19 обґрунтувати рекомендації по удосконаленню автоматизації добору персоналу підприємства ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Завдання дослідження:

1. розкрити сутність та способи автоматизації добору персоналу;
2. описати класифікацію програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу;
3. здійснити аналіз стану автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
4. аргументувати оцінку рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
5. навести заходи щодо удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
6. охарактеризувати визначення ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Об'єктом дослідження є процес автоматизації добору персоналу.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу підприємства.

Методи дослідження. Обґрунтування теоретичних положень та аргументація висновків здійснюється на основі різноманітних методів дослідження, що включають: системний, логічний, структурний, компаративний, функціональний методи, а також методи соціологічних досліджень.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні практичних положень та рекомендацій щодо вдосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу, зокрема:

- аргументовано оцінку рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві;
- узагальнено основні пропозиції, спрямовані на удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені у кваліфікаційній бакалаврській роботі положення та методики орієнтовані на широке використання службами персоналу та рекрутинговими агентствами. Практична значимість результатів полягає у тому, що використання цифрових технологій для прийняття управлінських рішень у цій сфері дозволяє істотно підвищити результативність автоматизованого добору кандидатів, підвищити об'єктивність рішень, прийнятих HR-менеджерами, зайнятими безпосередньо проведенням співбесід, оцінкою професіоналізму та подальшим добором працівників.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За результатами впровадження практичних розробок (створення програми з управління добором персоналу, розробка HMR стратегії, розробка єдиного стандарту добору для всіх посад, розміщення рекламних банерів у мережі, проведення конкурсів для потрібних фахівців, організація та проведення стажувань для молодих фахівців)

отримано довідку від організації замовника. Річний економічний ефект складає 710 тис. грн..

Наукова апробація отриманих результатів. Результати дослідження опубліковано в:

- «Цифровізація добору персоналу», матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників [31].
- «Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19», збірник наукових праць «Соціально-трудова відносина: теорія та практика» [15].
- «Цифрові технології рекрутингу персоналу», науковий журнал «Маркетинг і цифрові технології» [43].

Інформаційну базу дослідження склали теоретичні розробки, опубліковані в наукових роботах українських та зарубіжних вчених з питань автоматизації персоналу в організації, нормативних і законодавчих актах, що регулюють діяльність підприємства, інтернет-ресурсах, аналітичних матеріалах сайтах, таких як: Gartner, Betterteam, Skillfuel, Workable, Deloitte, Mercer Global Trends, Jobvite та Careerbuilder, Global Center for Digital Bussines Transformation.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та способи автоматизації добору персоналу

Нова соціально-економічна реальність, яка склалася під час кризи, викликана пандемією COVID-19, змусила сучасний бізнес адаптувати всі свої бізнес-процеси до «нової норми», включаючи процес добору персоналу. Сьогодні віртуальні комунікації стають повсякденним стандартом, тому більшість компаній стикаються з неможливістю успішно реалізувати процеси добору персоналу традиційним способом. Ефективність програмних рішень для автоматизації добору персоналу різниться, тому необхідно усвідомлювати їх особливості використання рекрутерами та можливості адаптації як під ситуацію в компанії, так і під загальноекономічний стан країни.

Згідно Workable, майже дві третини глобальних компаній працюють віддалено з початку пандемії, тоді як близько третини частково віддалено; приблизно для 71% компаній віддалена робота стане нормою руху вперед [27]. Це означає, що автоматизований добір стане новою реальністю в розвитку процесу управління персоналом. Тому існує потреба знайти найкращі цифрові методи та інструменти для автоматизованого добору персоналу під час COVID-19 та в період після пандемії. Зокрема, відома міжнародна платформа Toolbox вбачає такі найкращі методи для автоматизації добору працівників, як: широке використання HR-технологій, перенесення уваги на поточну робочу силу, використання віддаленого найму, застосування технології віртуальної співбесіди, спрямування на маркетинг при доборі персоналу, запровадження якісної стратегії добору,

тощо [19]. Згідно з аналітикою Global Recruitment Insights and Data та Bullhorn «...три найбільші наслідки COVID-19 у процесі добору, а саме віддалений добір (33%), зменшення використання офісного приміщення (25%) та дистанційна адаптація (20%). Отже, пандемія безпосередньо вплинула на підходи компаній до цифрової трансформації, оскільки респонденти вказали, що вони частіше використовують процеси цифрової трансформації» [10]. Зі свого боку, дослідження Mercer Global Trends 2020-2021 показує, що «..пандемія продовжує чинити тиск на сферу найму» [25]. За даними Deloitte, «...під час пандемії спостерігався вплив на здоров'я, безпеку, зміцнення зв'язків з робочою силою та сприяння добробуту працівників через дистанціювання» [22].

Спалах коронавірусу COVID-19 підвищив важливість використання методів віртуального інтерв'ю. У попередніх дослідженнях автора роботи визначено, що «...більшість персоналу працюють віддалено, тому рекрутингова сфера багато в чому покладається на відеоінтерв'ю, що змусить рекрутерів використовувати технології, які вони вже використовують у великих масштабах (наприклад Hangouts, Zoom, GoToMeeting тощо), не зважаючи на те що дані інструменти розроблені лише для відеоконференцій» [15]. Натомість, Т. Ілефельд зазначає, що «...існують цифрові платформи співбесід, до прикладу Hargen, які дозволяють компаніям продовжувати процес добору персоналу, одночасно залучаючи та оцінюючи кандидатів» [24].

До того ж, рекрутери використовують технології для спілкування та контакт з кандидатами, навіть перебуваючи вдома. Сьогодні впровадження автоматизованого добору персоналу є особливо важливим, оскільки багато компаній переходять на роботу з дому. Іншими словами, якщо підприємство планує підтримувати ефективність процесу добору персоналу на належному рівні та забезпечувати себе конкурентоспроможними кадрами, то в нових умовах це необхідно впроваджувати дистанційно.

Нині тенденції розвитку добору персоналу суттєво змінилися під впливом автоматизації. У 2021 році Betterteam вважає, що «новітні тенденції

автоматизованого добору персоналу матимуть грандіозний вплив на те, як розвиватиметься процес; згенерують нові методи залучення кандидатів на роботу; а процес добору буде формуватися під впливом нових інноваційних тенденцій, які змінять спосіб пошуку, залучення та найму кандидатів; сьогодні до кандидата ставляться як до клієнта, тому рекрутерам потрібні нові способи звернення до талантів» [20]. Проте на автоматизований добір персоналу впливатимуть як інноваційні, так і традиційні тенденції, які продемонстрували останні роки.

Цифровий добір, або як його ще називають онлайн-добір, залучає використання Інтернету, програмного забезпечення та інших цифрових технологій для добору, залучення та оцінювання необхідних кандидатів та містить в собі добір у соціальних мережах та використання спеціалізованого програмного забезпечення [18]. Нова нормальна реальність позитивно впливає на розповсюдження тенденцій переходу від добору персоналу, який має в основі опис роботи, до добору персоналу на основі проєктів; головною перевагою даної тенденції слугує можливість підбирати талановитих людей, які є найліпшими у своїй сфері для кожного проєкту окремо [37, с. 58].

Поширення тенденції збору великих даних створює можливості базувати, планувати та приймати рішення на даних, отриманих за допомогою цифрових HR-технологій. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони стратегії рекрутингу та прийняти оперативні рішення. За рахунок формування бази даних кандидатів, нині це можливо робити віддалено, рекрутери без труднощів можуть мати доступ до кваліфікованих та талановитих кандидатів в будь-якому місці.

Все більш популярним методом підтримання зв'язку з потенційними кандидатами та залучення талантів для швидкого заповнення вакансії є підтримка мережі талантів на веб-сайті компанії. Використання технологій на основі штучного інтелекту у процесі дистанційного добору персоналу революціонує процес завдяки використанню низки потужних цифрових інструментів добору, таких як автоматичний добір кандидатів, а також автоматизація спілкування з кандидатами на основі чат-ботів [40]. Крім того, розвиток потужної та позитивного

існування на цифрових соціальних платформах добору персоналу допоможе вам знайти перспективних кандидатів [2].

Окремо слід виділити тенденцію підвищення гнучкості роботи, що передбачає використання підприємствами різних бригад, до яких входять штатні працівники, підрядники, фрілансери, стажери тощо; через конкурентний ринок праці все більше роботодавців пропонують переваги на робочому місці, включаючи гнучкий робочий час, що підвищує привабливість потенційних кандидатів або забезпечує конкурентну перевагу для незалежних працівників, яким подобається працювати в будь-де та в будь-коли.

Цифрові технології слугують значною передумовою зростання впливу цієї тенденції на процес автоматизованого добору, сприяючи поєднати команди з всього світу; у той же час гнучкість роботи стала важливим фактором, який допомагає компаніям у всьому світі підтримувати свою діяльність під час вимушеного соціального дистанціювання, пов'язаного з пандемією COVID-19 [37, с. 59]. Порівняння звичайних і цифрових методів реалізації підпроцесів персонального добору дозволяє зробити висновки про повну ефективність останніх для врахування всіх проблем автоматизованого добору персоналу (рис.1.1.).

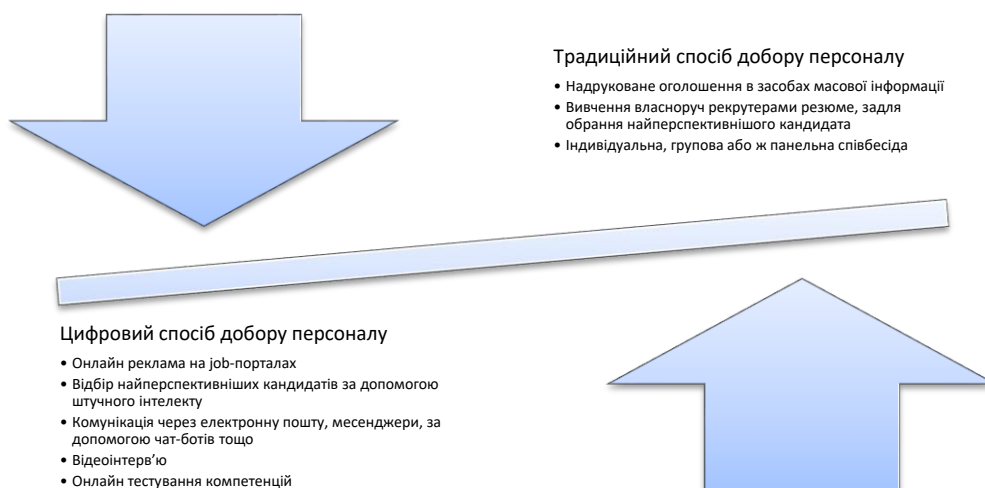


Рисунок 1.1 – Розвиток процесу добору персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 59]

А втім варто зауважити, що автоматизований добір не надто відрізнятиметься від традиційного за послідовністю процедур і операцій, при цьому включатиме всі ті ж етапи: оголошення про вакансію, перегляд резюме, планування співбесіди з кращими кандидатами, відправлення їм пропозицій роботи тощо [8]. Основна відмінність полягає в тому, що для нового нормального добору персоналу в епоху соціального дистанціювання всі процедури та операції мають бути перенесені у віртуальне цифрове середовище та реалізовані за допомогою Інтернету [14]. В даному випадку можливе застосування програм для віртуальних співбесід, відеоконференцій, віртуального керування зустрічами, віртуальних дошок тощо [39]. Такий перехід для практики HR може бути складним. У цьому випадку доцільно буде знайти необхідні методи набору в новій нормальній практиці. Тому, базуючись на дослідженнях Skillfuel [17], нижче представлено оптимальні підходи до трансформації процесу автоматизованого добору персоналу (рис.1.2.).

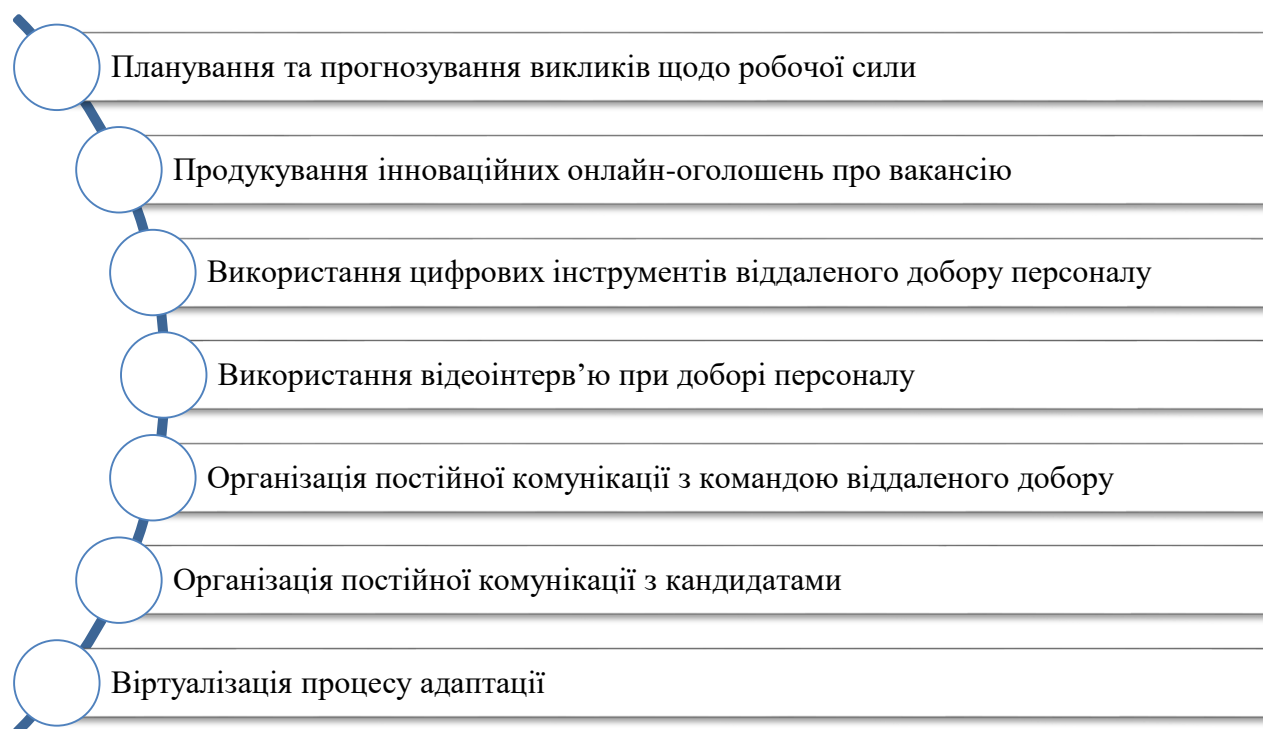


Рисунок 1.2 – Процес автоматизованого добору персоналу у нових реаліях під час пандемії COVID-19

Джерело: розроблено автором на основі [17;16]

Зазначимо, що поняття «автоматизація добору персоналу (далі – ДП)» та «цифровізація ДП» слід розмежовувати. Спочатку конкретизуємо термін «цифровізація ДП». Основні визначення «цифрової трансформації» та «цифровізації» показані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння термінів «цифровізація» та «цифрова трансформація»

	Автор/Джерело	Визначення терміну
«Цифровізація»	Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-SCOOP	«Цифровізація - це як шлях до цифрового бізнесу і цифрової трансформації і також до створення нових - цифрових - потоків доходів і пропозицій» [36].
	Україна 2030Е	«Цифровізація (з англ. digitalization) — це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від співдіяння між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо» [47].
«Цифрова трансформація»	Нікітін Ю.О.	«Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та сервісів, що бере за основу стратегічне партнерство всіх зацікавлених сторін та синхронної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства» [44].
	Україна 2030Е	«Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Дана інтеграція спричиняє значні зміни у діях громадян, підприємств та організацій, та в тому як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, при цьому досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей значно швидше, дешевше та з якістю» [47].

Джерело: розроблено автором на основі [44; 47; 36]

Крім цього, за визначенням Gartner, «цифровізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходів і створення цінностей; це процес початку цифрового бізнесу» [55]. При цьому «цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів

роботи та мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних та нових технологій і вміщує в собі заохочення інновацій та нового бізнесу, зміну мислення керівництва, моделі оцифрування активів та розширення використання технологій для покращення досвіду працівників, клієнтів, постачальників, партнерів та зацікавлених сторін» – звертає увагу в своїх роботах О. І. Хлебінська [49].

Цифровізація є однією з трьох складових піраміди цифрової трансформації та неможлива без попереднього оцифрування компанії (рис. 1.3).

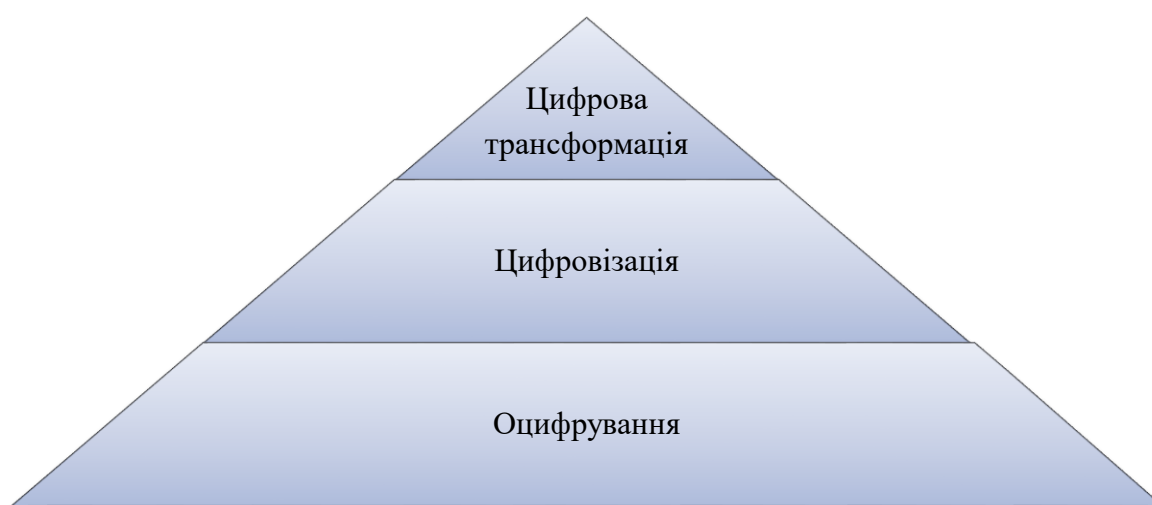


Рисунок 1.3 – Піраміда цифрової трансформації від експертів ARC Advisory Group

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Поняття «оцифрування» та «цифровізації» часто плутають. Д. М. Телегіна зазначає, що під визначенням «оцифрування» розуміють: «переведення даних із фізичного стану у цифровий; елемент автоматизації бізнес-процесів, усунення неефективної ручної праці» [45]. Можна назвати це першим щаблем бізнесу на шляху до цифрової трансформації.

Універсального визначення цифровізації немає. Втім, найчастіше під цим терміном зарубіжні компанії та експерти позначають використання цифрових технологій для отримання доходів та покращення цифрової культури. До прикладу Т. Науді розглядає «цифровізацію як шлях просування до цифрової трансформації

компанії, а також створення нових джерел доходів і пропозицій» [9]. Саме тому відбувається використання двох термінів: «цифровізація» та «цифрова трансформація». Згідно із сучасними дослідженнями Gartner, «цифровізація – це практично синонім терміну «цифрової трансформації». Людина не зрівняється з комп'ютером за швидкістю збору та обробки інформації. Зате цифровізація дозволяє їй позбавитися від цієї рутини, щоб аналізувати отримані дані і, наприклад, приймати важливі управлінські рішення» [11].

Щоб розібратися у відмінностях цифровізації та автоматизації, ми звернулися за коментарями до експертів. Враховуючи дослідження Jobvite та Careerbuilder можна стверджувати, що сучасні інструменти автоматизації ускладнюють визначення відмінностей цього слова від цифровізації та його місце чи значення для цифрової трансформації [55]. Іноді виникають питання про те, як співвідносяться два явища – автоматизація та цифровізація бізнес-процесів добору персоналу. Зважаючи на цей факт, цифровізація бізнес-процесів може включати в себе автоматизацію, а також інші сучасні інструменти, в тому числі і штучний інтелект. Всі вони допомагають оптимізувати робочі процеси і таким чином замінити людську працю. Те, що відбувається у світі та бізнесі зараз, з погляду ІТ, можна вважати переважно автоматизацією. Зокрема для рекрутера це процес впровадження програмного забезпечення, який націлений на виконання завдань оперативніше, продуктивніше та ефективніше.

Цифровізація – це наступний рівень, і він спрямований на автоматичне виконання робіт. Це свого роду робот, який працює за певним алгоритмом. Це дві ключові відмінності автоматизації та цифровізації. Виходячи із наведеного вище можна зрозуміти та навести власні висновки про те, що автоматизація добору персоналу – це допомога людині у виконанні бізнес-функцій, а цифровізація – заміна людини у виконанні цих функцій. Цифровізація дала можливість працювати в одному цифровому полі, а автоматизація допомогла спростити процес та зняти рутинну роботу. Яку користь принесли зміни бізнесу?

Беручи до уваги сучасні дослідження компанії Gartner можна побачити, що ініціативи до цифровізації кожного року прискорюються, у процесі чого відбудуться кардинальні зміни у галузі підприємництва до 2026 року [11]. Враховуючи дані Global Center for Digital Business Transformation [53], в наслідок інформаційної трансформації в наступні п'ять років, бізнес, що впровадив передові технології зможе витіснити з ринку чотири з десяти діючих конкурентів. Із цього очевидно, що для будь-якого підприємства провадження цифровізації є вагомим етапом, який дозволить не тільки автоматизувати процес, але й кардинально змінити розвиток бізнесу. Проте, відсутність стимулювання реформувати бізнес-процеси здійснює негативний вплив на розвиток цифровізації для підприємництва України [43].

Сьогодні на ринку цифрових технологій існує чимала кількість різноманітних програмних продуктів для автоматизованого добору персоналу. Деталізуємо їх нижче.

Core HR – система, до якої відносять базові HR-процеси, включають організаційну структуру, кадровий облік, облік робочого часу, обчислення заробітної плати, облік пільг, створення стандартизованої звітності. Системи автоматизують ці процеси та відносяться до категорії систем автоматизації Core HR [50, с. 129].

HRIS (Human Resource Information System) – поняття, яким переважно описують системи, що автоматизують Core HR та такі процеси як добір персоналу, управління навчанням, управління винагородами і пільгами. Такі системи зокрема вміщують в собі інструменти самообслуговування для персоналу. Також в складі таких систем в основному є більш потужні інструменти звітності, ніж в Core HR системах. Використання даної інформаційної системи призводить до росту ефективності роботи в компанії та має безпосередній вплив на прийняття рішення щодо персоналу.

HCM (Human Capital Management) – система набору практик, які зокрема вміщуються в системі HRIS та в додаток оснащені модулями оцінки ефективності,

управління адаптацією, управління винагородами, планування винагород і пільг, розвиненою аналітикою. Ядром системи виступає цифровий профіль працівників. При цьому, система також може вміщувати CMS (Content Management System), яка допомагає керувати портальними рішеннями [50, с. 129].

ATS (Applicant Tracking System) – це ПЗ для відстеження кандидатів, адаптації персоналу та рекрутингової аналітики. За допомогою ATS можна не лише відбирати кандидатів через засоби управління, але й проектувати всі процедури добору віддалено та ревізувати прогрес усіх кандидатів при віддаленому доборі.

TMS (Talent Management System) – системи управління талантами, тобто поняття, яке стосується задоволення необхідних потреб організації в людському капіталі. Проблематикою постає завдання знаходження відмінностей між HCM і TMS. Проте TMS - вужча система, аніж HCM. Про це свідчить відсутність функції Core HR в TMS. Зокрема TMS орієнтується на HR, а не на кадрових представників, попри інтеграцію даної системи з системою кадрового обліку.

ERP (Enterprise Resource Planning) – інформаційна система сукупної автоматизації підприємства. Дана система вміщує в собі майже всі функціональність Core HR та елементи HCM. Відмінністю ERP від інших систем є управління не окремими частинами, а спільними ресурсами підприємства. Варто зазначити, що дана система виступає оптимальним рішенням для всіх компаній, незалежно від їхніх масштабів, наявності філіалів і їх дистанції.

EXP (Employee Experience Platform) – це платформа, завдяки якій компанії в змозі повністю контролювати зовнішній вигляд, відчуття та взаємодію з людиною під час використання інших систем, при цьому фактично не замінюючи базову програму HCM або ATS. Термін EXP відносно новий та запроваджений Дж.Берсіном для опису розряду нових користувацько-модернізованих продуктів. Практично це виглядає, як оновлення нещодавніх поточних додатків і систем, при цьому без впливу на роботу внутрішньої частини системи компанії. Також система містить ряд інструментів, які стосуються HR-процесів, з фокусом на персонал (інструменти навчання, баланс робота-життя, тимблдінг тощо).

LMS (Learning Management System) – система, яка обробляє всі аспекти процесу навчання. Нині цей термін описують, як систему для управління електронним навчанням, тобто інтеграція електронного, очного та змішаного навчання. І попри те, що LMS використовується досить давно та хвиля використання даної системи відбулася саме на дистанційному навчанні під час пандемії COVID-19.

HR-Digital – це підхід, в якому процес оптимізації побудований на принципах модернізації технологій, зокрема на інтеграції даних, цілісності моделі управління, аналізі в реальному часі і технологічній гнучкості. Ціллю HR-Digital виступає баланс ефективності та інновацій і, включно з цим, управління людськими ресурсами, яке базується на цифрових технологіях, для прискорення HR-процесів [50, с. 130].

З вищесказаного можна зробити висновок, що найефективнішим способом є комплексна автоматизація ДП шляхом впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, що дає можливість реалізувати всі процеси та процедури добору персоналу в одному цифровому середовищі.

Слід відмітити, що найпопулярнішими програмними продуктами для комплексної автоматизації добору персоналу є HRM та ATS системи.

1.2 Методичні основи використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу

Сьогодні компанії мають масу різного програмного забезпечення (програм) для добору персоналу. Згідно проведених нами досліджень, «не всі користуються ним, незважаючи на його значні переваги, такі як оптимізація процесу добору персоналу, скорочення робочого часу, покращення спілкування з кандидатами, покращення якості заявок, централізоване зберігання інформації тощо» [41].

Аналіз статистики використання софту на міжнародних платформах G2 [6], Ideal [21] та GetApp [1] свідчить про значний розвиток сегменту програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу. Зіставлення найпопулярнішого ПЗ для автоматизації добору персоналу за міжнародними аналітичними платформами G2, Ideal та GetApp показано на рисунку 1.4.

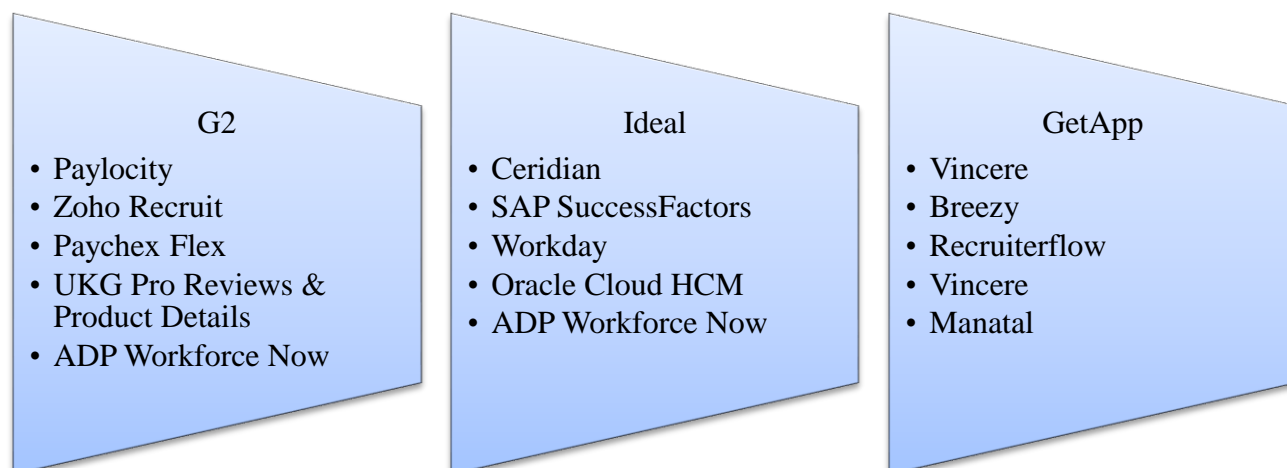


Рисунок 1.4. – Зіставлення найпопулярнішого програмного забезпечення для добору персоналу в 2021 році

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6; 21]

ADP Workforce Now – софт, який визначений найкращим, як G2, так і Ideal. Це платформа, яка пропонує систематизацію процесів добору та управління персоналом, компенсаційного менеджменту, управління талантами, керування часом і роботою та аналітичними можливостями. До того ж це хмарний HR-пакет, який значно полегшує менеджмент робочої сили [45].

Як свідчать проведені нами дослідження, «аналіз платформ з трендовим програмним забезпеченням висвітлив уже вказану раніше проблему з вибором універсального програмного забезпечення саме для рекрутингу персоналу. Оскільки не всі HRM-системи спеціалізуються власне на доборі та рекрутингу персоналу для повної автоматизації даної сфери. При цьому також варто враховувати континентальну приналежність» [41].

Перед автоматизацією важливо здійснити реінжиніринг бізнес-процесу «Добору персоналу» в компанії. Під терміном «реінжиніринг» розуміють «докорінне перепроєктування і глибоке переосмислення бізнес-процесів для досягнення значних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як оперативність, якість, рівень обслуговування та витрати» [41, с. 193].

Реінжиніринг бізнес-процесу «Добору персоналу» включає наступні етапи (рис. 1.5).

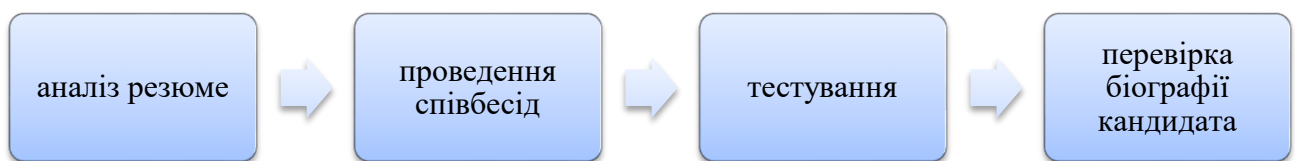


Рисунок 1.5. – Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесу «Добору персоналу»

Джерело: розроблено автором на основі [34; 41, с. 194].

Визначення методів та термінів реінжинірингу пов'язаний, перш за все, з вибором засобів та способів автоматизації бізнес-процесів. Як зазначалося, інформаційна система, і відповідні інформаційні технології управління персоналом є ключем до успіху реінжинірингу кадрових бізнес-процесів .

Придбання програмного продукту для комплексної автоматизації управління персоналом – завдання дуже відповідальне. Встановленню такого комплексу має передувати попереднє обстеження кадрової ситуації підприємства, можливостей навчання персоналу. Змінити або суттєво доповнити поточну інформаційну HRM систему непросто, тому при її виборі слід звернути особливу увагу на сумісність системи, що працює, з запропонованою до впровадження. Очевидно, що найбільш практичним є рішення, що базується на програмних продуктах одного постачальника. Такий підхід гарантує простоту обміну даними між новою системою та попередньою, а також наявність єдиних інтерфейсів та правил гри, до яких вже звикли працівники кадрових служб організації.

Автоматизація добору персоналу дозволяє створити завдання для конкретного кандидата. Це завдання може побачити кожен від рекрутера до власника компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2. – Автоматизація ключових процесів добору персоналу

База резюме	Створення відповідної бази резюме для подальшого використання внутрішніми рекрутерами. Автоматизація найму дозволяє групувати цю базу даних за певними класифікаціями: досвід заявника, навички, вимоги до заробітної плати тощо. Менеджер з персоналу має швидкий доступ до кандидатів лише шляхом встановлення необхідних параметрів.
Прийом на роботу	Кожен день фахівець з кадрових ресурсів повинен обробляти близько 200 резюме для відкритої вакансії. Проте людина не в змозі якісно аналізувати резюме всіх заявників. Процес первинного добору може бути автоматизованим, задля економії часу на пошук ключових слів у кожному резюме.
Інтерв'ю	Середній час закриття вакансії (від пошуку фахівця до підписання наказу) становить 5 тижнів. Потенційний кандидат повинен пройти певні етапи інтерв'ю (зазвичай від 2 до 6). Зазвичай затримки обумовлені тим, що фахівці, які проводять інтерв'ю, зайняті основними обов'язками і не можуть знайти час на проведення співбесіди

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Вибір оптимального методу добору персоналу для кожної компанії залежить від сприятливості цього ж методу в її умовах . Задля прийняття вірного та обґрунтованого рішення фахівцями HR-служби, необхідно володіти повним набором методів і інструментів, які дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних фахівців.

HRM-система, як зазначав Ч. Хуань, – це «система управління персоналом, яка включає комплекс програмного забезпечення, яке застосовується компаніями для управління внутрішніми кадровими інструментами» [50, с. 126-127]. Програмне забезпечення HRM-системи допомагає менеджерам з персоналу виконувати різні операції з роботи з талантами: від управління даними працівників до розрахунку зарплати, добору персоналу, управління пільгами, навчання, управління HR-процесами, залучення персоналу і контролю присутності на робочому місці тощо. Вчорашні HRM-системи стають хмарними рішеннями для управління людським капіталом [23].

Багато організацій керують своєю робочою силою без допомоги програмного забезпечення HRM-системи. Тим не менш, завдяки надійній HRM-системі кожен, хто має доступ у вашій компанії, може виконувати керування завданнями та отримувати доступ до самообслуговування [33, с. 160]. Керівники можуть призначати нові завдання, керувати відвідуваністю свого персоналу і відстежувати місцезнаходження у своєму зручному мобільному додатку. Система дозволяє організувати політику компанії, покращує співпрацю між працівниками та керівництвом, а також збільшує її загальний дохід.

HRM-система може автоматизувати всі операції з управління персоналом, в тому числі і процеси добору персоналу, такі як: відбір, добір, наймання, збір, зберігання та отримання необхідних даних про кандидата на вакантну посаду, ведення статистики процесів добору персоналу (плинність кадрів, кількість закритих та відкритих вакансій, воронка підбору персоналу тощо); автоматичне розміщення вакансій на порталах вакансій за допомогою інтеграції; створення опитувань будь-якої складності [50, с. 128].

Професіоналам у сфері менеджменту персоналу в даний час відводиться ключова роль у вищій ланці управління з урахуванням важливості кадрового процесу для ефективної та раціональної роботи компанії на основі відповідних інструментів та даних для прийняття вірних рішень та зростання прибутку. Маючи глибше розуміння хмарних і цифрових технологій, вони можуть зробити істотний внесок у майбутнє збільшення продуктивності працівників за рахунок HRM-системи у хмарі.

Щоб відповідати сучасним вимогам бізнесу, HR-процес має оновлюватися та трансформуватися. Для динамічних змін відділи кадрів повинні вибрати відповідну систему управління персоналом у хмарі, щоб управляти повним циклом розвитку працівників [52, с. 141]. Розрізнені локальні рішення, які обслуговують основні функції HR, наприклад виплати та винагороди, є окремими системами управління персоналом, які не інтегровані з додатками для управління талантами, оптимізації людських ресурсів та навчання. Ця розрізненість ускладнює роботу,

вносить додаткові незручності для користувачів та перенасичує аналіз даних для отримання цінної інформації.

ATS – це програмне забезпечення, для автоматизації вирішення завдань з добору персоналу. Дивлячись на потреби та розмір компаній, ATS використовується як класичний додаток, так як і онлайн-сервіс [29]. В тому числі існують ATS безкоштовні і з відкритим програмним кодом. Переважно ATS вміщує в собі автоматизовану фільтрацію заявок за певними критеріями – навичками, ключовими словами, досвідом та освітою. Внаслідок цього, за аналогією з техніками пошукової оптимізації, кандидати застосовують різні способи покращення своїх резюме. Огляд особливостей найпопулярніших ATS в Україні наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3. – Огляд найпопулярніших ATS в Україні

	CleverStaff	Hurma	Peopleforse
Особливості	Одна з найпопулярніших на українському ринку система для рекрутингу; серверна та хмарна версія повний комплекс інструментів для рекрутера та сорсера: приєднання кандидата в 1 клік, генерація звітів, синхронізація з найпопулярнішими сайтами з добору, наявність шаблонів та форм листів, парсинг резюме; економить 20% часу на рекрутинг (2,4 місяці на рік)	Вся робота на одному екрані; особистий кабінет для кожного працівника; можливість зворотнього зв'язку від персоналу; автоматизація з штучним інтелектом; автоматизація HR-запитів; механізована система оповіщення; можливість швидкого додавання кандидатів у воронку вакансій; розміщення вакансій на job-порталах; аналітика рекрутингу без Excel.	Гнучкий продукт; мобільний додаток; автоматизація процесу рекрутингу; можливість проведення опитувань; оцінка 360°; автоматизоване налаштування звітів; електронний підпис; заміна Excel автоматизовано-налаштованим таблицям всередині програми.

Джерело: розроблено автором на основі [13,30,54]

Модернізовані ATS мають змогу вирішити низку завдань, які стоять перед підприємствами у сфері найму персоналу та роботи з ним. Основні завдання серед них такі: розміщення оголошень про вакансії на великій кількості майданчиків; обробка вхідного потоку резюме та їх зберігання; співвіднесення вхідних резюме з

вакансією, на яку вони були направлені; збір відгуків на вакансії з різнопланових джерел; робота із зовнішніми провайдерами (рекрутинговими агентствами), які завантажують резюме відповідних кандидатів в ATS компанії-клієнта; робота з соціальними та професійними мережами; персоналізована робота з кандидатами у процесі найму; робота з керівниками; робота з пасивними кандидатами, інформація про які зберігається в ATS; збирання великого масиву даних про кандидатів.

ATS дають компаніям такі переваги: підвищення ефективності обробки вхідних резюме за збереження високого рівня якості; економія часу рекрутерів; підвищення привабливості бренду роботодавця; можливість використання зібраних даних про кандидатів підвищення ефективності добору, утримання персоналу, формування подальших стратегій пошуку та залучення персоналу [45].

Основним завданням в діяльності будь-якої компанії (включаючи рекрутингові компанії) нині виступає впровадження системи автоматизації процесу добору персоналу (ATS). Функціональні спроможність даних систем заключається у відстеженні кандидатів на всіх етапах добору: від огляду вакансії і відгуку на неї до інтерв'ю та прийому на роботу (рис. 1.5).

Саме за допомогою ATS – менеджер з добору може проаналізувати канали пошуку та залучення персоналу в цифровому середовищі, по яких надходить більша кількість успішних шукачів та в які канали слід вкладати більше ресурсів.

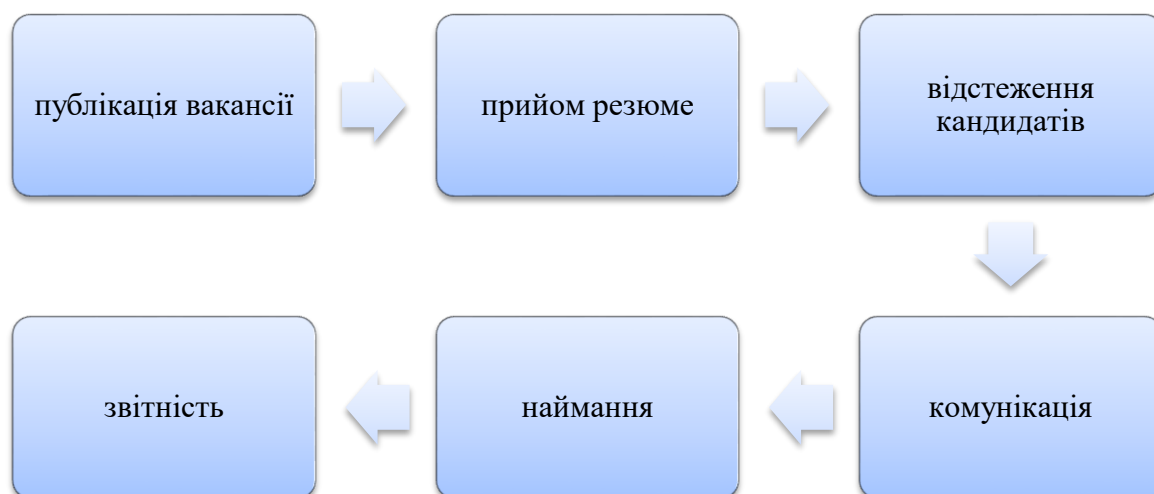


Рисунок 1.5. – Процес відстеження заявників з використанням ATS

Джерело: розроблено автором на основі [32, с. 81]

Після аналізу українського ринку було відібрано найпопулярніші HRM-системи, за допомогою яких, на нашу думку, можна комплексно автоматизувати процес добору персоналу: Oracle, Hurma System, ClearCompany, BambooHR, Workable, Zoho, Freshteam тощо [46, 43].

Oracle – це хмарне ПЗ для глобального управління персоналом, талантами та робочою силою. Воно дозволяє «знаходити, розвивати та утримувати найкращих талантів, стимулювати співпрацю та аналізувати всі дані про персонал, а також підвищувати ефективність роботи» [1; 43].

Hurma System – це «HRM система, яка відносно недавно прийшла на ринок, зокрема український, та є комбінованим рішенням не тільки для добору персоналу, але й для HR та OKR, вміщуючи в собі всі етапи воронки рекрутингу, перехід кандидата в працівники, онбординг та адаптацію, утримання і навіть моніторинг настрою» [13; 43].

Bamboo HR – це «спеціалізоване програмне забезпечення для менеджерів з персоналу, яке вміщує в собі значний набір функціоналу з рекрутингу та управління персоналом та доповнений інструментарієм з обліку заробітної плати» [41]. В BambooHR наявна функція звітності, завдяки якій звіт формується та надсилається за нетривалий проміжок часу. При цьому, бібліотека звітів допускає користувачам обирати вже створені звіти, а також формувати звіти для загального використання. Так як створення звітів займає лише кілька кліків, це заощаджує багато часу для HR. Звіти можна експортувати до Excel і PDF. Для рекрутерів наявна система відстеження заявників (ATS), яка поєднується з наявним програмним забезпеченням BambooHR. Внаслідок цього, рекрутери можуть отримати доступ до резюме кандидатів і профілів LinkedIn, а також до посадових обов'язків і обміну заявками кандидатів з менеджерами з добору персоналу [5]. BambooHR сприяє розвитку електронних підписів, через значну економію часу і коштів на паперових формах. При цьому, електронні підписи мають високий рівень безпеки та захищені шифруванням на рівні підприємства. Варто зазначити, що

BambooHR інтегрується з кількома програмами, такими як Workable, Ximble, GoodHire, Bonusly, Litmos, OfficeVibe, Boomr і LeverThis [5].

Workable – це «рекрутингова платформа з потужним функціоналом пошуку, призначеним для пошуку релевантних резюме в Інтернеті, на сайтах вакансій тощо та можливістю відстеження кандидатів» [26].

Zoho – охарактеризовується як інформаційна, хмарна система, яка дозволяє виконувати різні завдання пов'язані з усією системою процесу HR. Зокрема створення програмного забезпечення Zoho Recruit, як універсального рекрутингового ПЗ дозволило менеджерам з добору персоналу автоматизувати задачі від подачі заявки на добір до знаходження відповідних кандидатів та їх оцінки. До особливостей даного ПЗ слід віднести: швидку публікацію вакансій, створення кар'єрної сторінки, розбір резюме, регулювання прийому вхідних резюме, налаштування процесу форматування резюме, автоматизовані звіти, відстеження стану співбесіди, пошук кандидатів за допомогою технологій штучного інтелекту тощо [28].

Freshteam - програмне забезпечення, за допомогою якого можна інтелектуально керувати HR- процесами, зокрема процесами рекрутингу. Таким чином дане ПЗ містить модуль автоматизованого відстеження додатків задля пошуку необхідних кандидатів, можливість планування співбесід в один клік, автоматизоване прийняття кадрових рішень, безперебійне відстеження заявника тощо [12].

ClearCompany – це платформа управління талантами, яка підготовлена для сприяння організаціями набору, утримання та залучення власних працівників. Платформа орієнтована на фахівців з управління персоналом, які наймають менеджерів і керівників, а також інших працівників [7]. Рішення ClearCompany допомагають не лише керівникам, а й працівникам працювати краще та покращувати роботу працівників. ClearCompany Talent Management пропонує наступні окремі рішення (хоча всі рішення можна придбати разом як єдину платформу): пошук заявника; нова форма зайнятості; та управління

результативністю [7]. Будь-яке рішення можливо інтегрувати з існуючими системами компанії, такими як HRM або ERP системи. ClearCompany інтегрується з більшістю рішень задля розрахунку заробітної плати, в тому числі з ADP. Крім того, ClearCompany сприяє дотриманню HR-положень, внаслідок автоматизації форм звітності та відстеження заявника. За допомогою пакету відстеження кандидатів, рекрутери спроможні автоматично розміщувати описи вакансій на багатьох лініях. Платформа також допомагає з орієнтацією та попереднім відбором кандидатів, має власну технологію сортування резюме, а також оцінку в один клік та розгляд справ. Команда з добору персоналу може спілкуватися один з одним, а також з кандидатами безпосередньо через платформу.

Новий процес добору, як правило, є громіздким, особливо коли справа стосується оформлення документів. HR може скористатися перевагами широкого спектру шаблонів на платформі. Крім того, розумніші форми скорочують час введення даних і зменшують кількість помилок, оскільки форми заповнюються безпосередньо з резюме нових працівників. Ця платформа також перевіряє, чи правильно заповнені форми, а також надсилає нагадування про те, коли потрібно заповнити певні форми. Дані заповненої форми можуть бути інтегровані з іншими системами для легкого адміністрування заробітної плати або допомоги [7].

Традиційно більшість систем добору персоналу дозволяють автоматизувати наступні функції [1]:

- 1) визначення профілю вакансії (набору неодмінних характеристик посади);
- 2) автоматизація аналізу та структурування анкет, отриманих від кандидатів;
- 3) формулювання як профілю кандидата, так і професійних, кваліфікаційних та особистісних характеристик;
- 4) зіставлення профілю кандидата з профілем вакансії, та порівняння при цьому характеристик кандидата відповідно до вимог вакантної посади;
- 5) сприяння у прийнятті рішень про допуск чи відмову кандидата на зайняття вакантної посади.

Системи добору персоналу включають електронну документацію, аналіз та профілювання посад. Експертні дослідження вказують, що «запровадження інформаційних систем у HR-процеси дозволяє зменшити витрати за рахунок збільшення ступеня керованості; зниження впливу людського фактору; скорочення паперової тяганини, тобто звільнення часу; оптимізація обліку та контролю; забезпечення прозорості інформації для інвесторів» [6]. Що стосується модуля оцінки персоналу, то сьогодні він також присутній майже у всіх системах управління персоналом. Однак його «функціональні можливості часто обмежуються лише записом подій. Система дозволяє фіксувати результати оцінюваної діяльності, а інструменти їх організації, планування та аналізу, а також методи оцінювання ще недостатньо розроблені» [51, с. 102–103].

Системи добору персоналу дозволяють також автоматизувати оцінювання кандидатів : планування оцінювання кандидатів різними методами; проведення психологічних тестів; оцінювання моделі поведінки у колективі; тощо [51].

Автоматизований добір персоналу пришвидшує процес найму, комп'ютери виконують роботу, яку традиційно виконує відділ кадрів. Зокрема, системи відстеження заявників (ATS) допомагають компаніям керувати великою кількістю заявників, сортуючи резюме за широким діапазоном критеріїв або конкретних ключових слів. Не всі вітчизняні компанії використовують АТС у своїй роботі. Більшість компаній автоматизують процес добору персоналу самостійно. Наприклад, MS Access або MS Excel використовуються для зберігання бази даних резюме, MS Outlook або його аналоги використовуються для планування та спілкування з колегами та шукачами роботи. Деякі компанії використовують програми власної розробки.

До того ж сучасні тенденції розвитку ділового середовища та інформаційних технологій збільшують потребу в програмних продуктах та онлайн-сервісах на всіх етапах менеджменту персоналу. Тому для основної діяльності компанії важливо забезпечити комплексну підтримку ІТ-рішень для просування на підприємстві.

В економіці XXI століття є багато нових технологій автоматизованого добору персоналу. Успішні компанії використовують переваги інноваційних систем управління персоналом, щоб дбати про фахівців, які дбатимуть про своїх замовників. Адаптивна інтелектуальна система та автоматизоване навчання дають можливості, які раніше не могли бути реалізовані людиною. Вони допомагають створювати більш інтелектуальне та комфортне середовище для працівників. Сьогодні відділи кадрів мають доступ до інноваційних технологій та ефективних хмарних рішень HRM системи, які допомагають підвищувати цінність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз автоматизації добору персоналу на ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Міжнародна компанія АНКОР – один з лідерів HR-індустрії, яка спеціалізується в сфері рекрутменту, аутсорсингу і консалтингу. Згідно інформації сайту компанії «її мережа включає понад 40 офісів на території дев'яти країн; щорічно вона обслуговує понад 1600 клієнтів, міжнародних та національних компаній; на глобальному ринку працює в партнерстві з міжнародним холдингом Randstad; з 2019 року проводить дослідження Randstad Employer Brand Research в Україні» [3]. Загальні інформація про компанію наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Анкор Персонал Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Анкор Персонал Україна»
Код ЄДРПОУ	36218922
Дата реєстрації	11.11.2008
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	78.10 Діяльність агентств працевлаштування
Адреса	Україна, 01033, місто Київ, вулиця Жилинська, будинок 31

Джерело: складено автором на основі [48]

Проаналізуємо основні фінансові показники досліджуваного підприємства. Розпочнемо з рентабельності активів, динаміка яких відображена на рис.2.1.

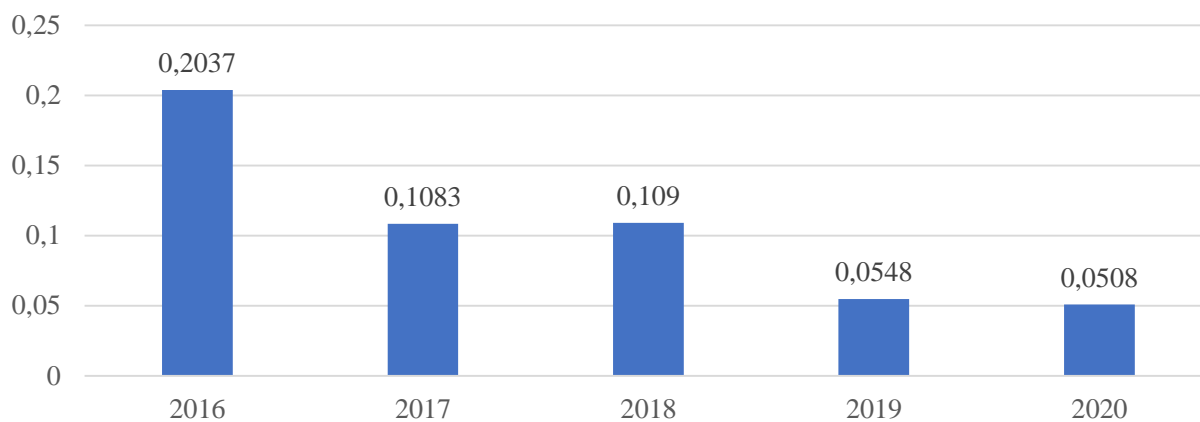


Рисунок 2.1 – Рентабельність активів ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі [48]

Як видно з рис.2.1., рентабельність активів протягом 2016-2020 років мала постійну тенденцію до зменшення. Дана ситуація пов'язана зі зростанням активів підприємства. При цьому динаміка зміни чистого прибутку компанії не мала чітко вираженого тренду, а зміна його обсягу мала хаотичний характер (рис. 2.2). Рівень ризику можна охарактеризувати, як низький. Прибуток є високим, запас міцності достатній.



Рисунок 2.2 – Чистий прибуток ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі [48]

З рисунку 2.2 ми бачимо, що чистий прибуток підприємства був нестабільним протягом досліджуваного періоду. Так, максимальне його значення було у 2020 році, незважаючи на складну економічну ситуацію внаслідок пандемії коронавірусу. Рівень ризику: низький. Зростання прибутку помірне, природними темпами.

Проаналізуємо також динаміку чистих продажів компанії, яку проілюстровано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Чисті продажі ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі [48]

Таким чином ми можемо зазначити, що дана велика компанія має дуже диверсифікований бізнес та займає значну ринкову частку. Рівень ризику: середній. Зростання продажів занадто повільне, окрім 2020 року.

Обсяги наданих послуг компанією є досить великими. Так, щорічно за допомогою ANCOR, понад 300 клієнтів працевлаштовують понад 2000 кандидатів на постійну та тимчасову роботу. Водночас ANCOR є членом міжнародної асоціації європейського бізнесу (EBA), асоціації HR PRO та Американської торгово-промислової палати (ACC).

Тому питання автоматизації пошуку, залучення та підбору кандидатів на вакансії для ТОВ «Анкор Персонал Україна» стоять дуже гостро. Розглянемо практику добору персоналу на підприємстві та особливості її автоматизації.

Масовий добір персоналу характеризується великою кількістю однотипних вакансій. Чільним джерелом добору персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна» варто вважати сторонні інтернет ресурси (50%) та внутрішні джерела (20%). Кадровий резерв становить 15% (в основному на немасовий добір). Власний інтернет ресурс становить лише 15%. (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Джерела добору персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Така ситуація, на нашу думку, пояснюється особливостями процесу добору персоналу. Зокрема, процес добору кандидатів на масові позиції характеризується такими етапами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Етапи добору кандидатів на масові позиції у ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Етап	Опис етапу
Перший етап – телефонне інтерв'ю кандидатом	Первинне знайомство з претендентом на вакантну посаду та оцінка кандидата. Іноді можливе застосування відеоінтерв'ю, за яким оцінюють: рівень освіти; грамотність мови; навички продажу; лояльність; мотивацію; клієнто-орієнтованість; командні якості; навички спілкування. У разі проходження претендентом телефонного інтерв'ю (або відеоінтерв'ю) - призначається первинна співбесіда.

Етап	Опис етапу
Другий етап – первинна співбесіда	Кандидат повинен пройти анкетування та групове інтерв'ю. Групове інтерв'ю триває 1,5–2 години, при цьому участь беруть не менше ніж 10 осіб водночас. Зазвичай це ділова гра, під час якої вони приймають рішення та діють у різних практичних ситуаціях. За даним етапом оцінюють: професійні навички та особисті якості (здатність працювати в команді, здібності лідера, стресостійкість та комунікабельність).
Третій етап – перевірка кандидата управління безпеки	Зазвичай займає від 3 до 5 робочих днів. У разі невідповідності та відмови управління безпеки - відділ добору персоналу більше не розглядає цього кандидата. У разі якщо управління безпеки зазначить позитивну відповідь про кандидата, то претендент продовжує розглядатися відділом з добору персоналу на вакантні посади.
Четвертий етап – процедура узгодження кандидата	Останній етап, при якому кандидати, які успішно пройшли групове інтерв'ю та отримали схвальний відгук служби безпеки, скликаються на ситуаційне інтерв'ю з компетенцій із особистим керівником підрозділу.

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Таким чином, персонал ТОВ «Анкор Персонал Україна» формується за підсумками описаних етапів.

Для оцінки ефективності добору персоналу було проведено інтерв'ю з персоналом відділу, який працює у м. Києві. Аналіз відповідей показав, що більшість працівників (87,5%) зійшлися на думці, що персонал підбирається виходячи з особливостей сфери діяльності компанії-клієнта та необхідності масових позицій роботи з людьми. Усі відповіли, що є стандарт добору персоналу (100%). Вимоги до кандидатів назвали реалістичними 87,5% опитаних. 100% заявили, що фахівець з добору персоналу на масові позиції має чітке розуміння, кого він шукає. На питання про виконання плану з добору певної чисельності працівників у заплановані терміни всі відповіли, що найскладніша справа з добором персоналу в контактні центри, а закриття вакансій на посади консультантів і фахівців з прямих продажів йде з невеликим відставанням від плану. Усі фахівці використовують однакові методи добору для оцінювання

кандидатів – процедури добору персоналу стандартизовані – групові інтерв'ю, ділові ігри. Коефіцієнт плинності персоналу серед прийнятих на масові позиції працівників становить 20%, що вище за середній коефіцієнт по всіх позиціях – 12-13%.

Ознайомившись із наявною системою добору персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна», можемо виділити її переваги та недоліки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки наявної системи добору персоналу на масові позиції в ТОВ «Анкор Персонал Україна»

№	Переваги	Недоліки
1	Наявний сформований образ компанії як привабливої для працевлаштування (якісний HR-брендинг)	Не завжди виконується план із закриття вакансій на масові позиції.
2	Наявний чітко організований процес рекрутингу, який відповідає нормативній базі: потреба в персоналі виявляється згідно із затвердженим штатним розкладом, добір кандидатів проводиться на основі встановлених еталонів відповідно до кваліфікаційних характеристик.	Терміни закриття вакансій на масові позиції - вищі, ніж середній показник за термінами закриття вакансій загалом в конкурентів, що свідчить про низьку конкурентоспроможність)
3	Керівництво та персонал має досить високий рівень кваліфікації. Єдиний згуртований колектив, зацікавлений у результатах роботи, наявність позитивно сприятливого соціально-психологічного клімату.	Монотонна, одноманітна робота на проведення телефонних інтерв'ю з кандидатами викликає втому та помилки, знижує інтерес працівників до роботи.
4	Застосовується модуль для добору персоналу – ATS (Applicant Tracking Systems) – SAP-SuccessFactors.	Не здійснюються відеозаписи засобами відео-конференцзв'язку – це може призвести до: необ'єктивної оцінки кандидата працівником або керівником підрозділу; до пред'явлення претензій з боку кандидата, що не відбувся.

Продовження таблиці 2.3

5	Використовується система електронного офісного документообігу (СЕОД), автоматизовані робочі місця працівників - АРМ. У Центрі використовується PDS – автоматизована система обдзвону.	Статистика причин відмов відібраним ТОВ «Анкор Персонал Україна» кандидатам з боку керівників підрозділів не ведеться.
6	Наявність власного інтернет ресурсу та використання сторонніх інтернет ресурсів для розміщення вакансій.	

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Основним атрибутом рекрутингу масових позицій в ТОВ «Анкор Персонал Україна» слугує потреба в обробці значної кількості контактної інформації про кандидатів та досвід їх роботи, однак актуальність цієї інформації має тенденцію до стрімкого застарівання, оскільки кандидати даних позицій швидко знаходять роботу та перестають розглядати нові пропозиції. Внаслідок цього при проведенні рекрутингу масових позиції варто:

- 1) оперативно встановити на контакт із новим кандидатом (здебільшого за допомогою телефонного дзвінка);
- 2) зацікавити кандидата запропонованою вакансією;
- 3) відповісти кандидату на однакові питання щодо умов роботи та вимог вакансій;
- 4) отримати відповідь у кандидата, чи цікавить його дана вакансія.

Всі ці кроки одноманітні, затратні за часом і повинні повторюватися з досить низькою результативністю.

Щорічно, працівники відділу добору персоналу беруть інтерв'ю у близько 800 осіб, які покидають місце роботи. Дана чисельність працівників пояснюється наступними причинами: звільнення з ініціативи працівника; звільнення з ініціативи роботодавця; звільнення за угодою сторін; звільнення за особистими обставинами; переведення на вищу посаду або суміжний підрозділ; декретна відпустка; помилка

добору персоналу. Основні дані по exit-інтерв'ю за останні 4 роки представлені на рис.2.5-2.8.



Рисунок 2.5 – Причини звільнення персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» за даними exit-інтерв'ю за 2017 рік

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві



Рисунок 2.6 – Причини звільнення персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» за даними exit-інтерв'ю за 2018 рік

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

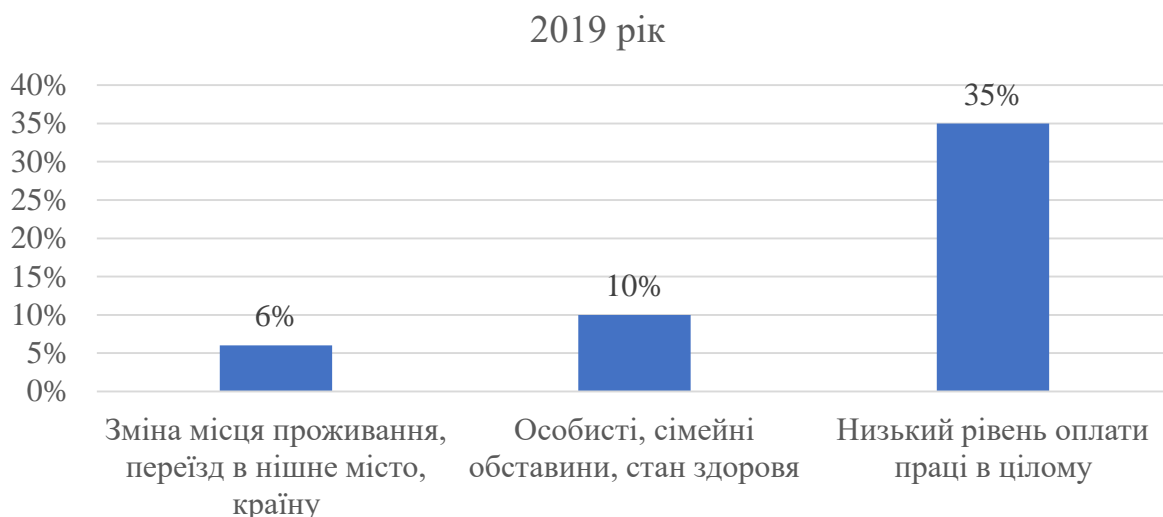


Рисунок 2.7 – Причини звільнення персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» за даними exit-інтерв'ю за 2019 рік

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

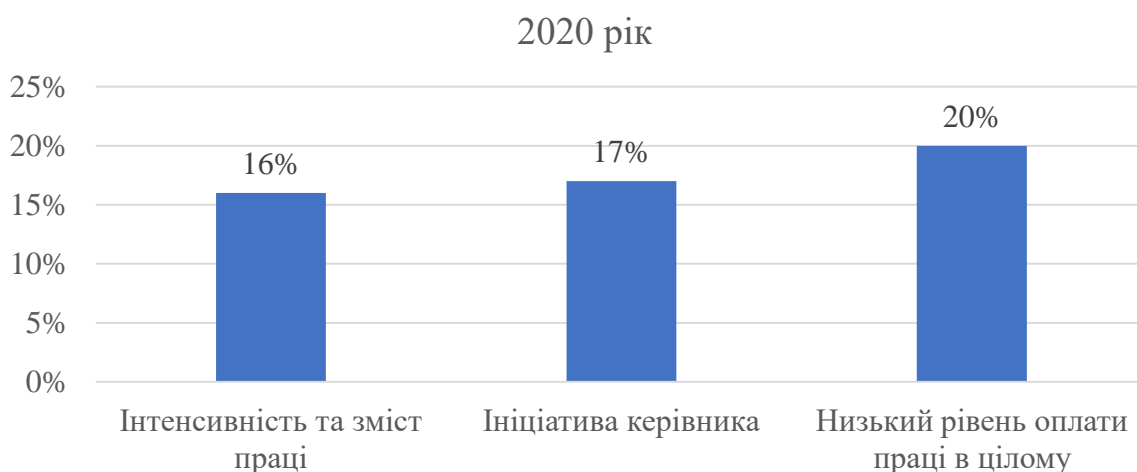


Рисунок 2.8 – Причини звільнення персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» за даними exit-інтерв'ю за 2020 рік

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

За результатами анкетування отримано такі дані про працівників:

- 80% працівників відділу мають профільну освіту, що характеризує наявність теоретичної бази, яку використовують фахівці при виконанні свого основного функціоналу.

- 70% працівників підвищили свою кваліфікацію в сфері продажів;

- тільки 20% всіх працівників відділу мали досвід роботи в аналогічній сфері, інші ж фахівці прийшли до відділу з організацій з іншою профілем діяльності;

- 60% працівників знайомі з основними техніками продажів, а значить, і на етапі первинного співбесіди, можуть дати рекрутеру більш чіткий опис свого минулого досвіду.

Діагностика проблеми дозволила визначити, що причина плинності - це неправильно підібраний персонал. Відповідно саме з цієї причини показники ефективності відділу стали нижче.

В якості однієї з проблемних зон згідно з результатами exit-інтерв'ю стало зростання числа звільнень в відділі прямого продажу. Результати проведеного моніторингу показують, що основними причинами звільнення Працівників були протягом 2017-2020 років є такі чинники:

1. Результати поточної оцінки. Причина визначається тим, що показники ефективності працівників є незадовільними, про що свідчить невиконання планів продажів протягом декількох місяців. При такій результативності зазвичай працівник потрапляє в групу додаткового навчання, але якщо і після нього показник ефективності не зростає і за результатами оцінки працівник знову потрапляє в категорію «Е», то керівник змушений приймати рішення про звільнення працівника через його професійну неефективність.

2. Інтенсивність і зміст роботи. Причина аргументована тим, що працівники на вході не мають точного уявлення про свої майбутні функціональні обов'язки, складнощі, з якими працівник може зіткнутися в процесі своєї професійної діяльності. Як правило, ці складності виявляються критичними для працівників і, для того, щоб уникнути звільнення з ініціативи керівника, працівник приймає рішення звільнитися самостійно.

3. Матеріальна і нематеріальна мотивація. При працевлаштуванні працівники розраховують на сукупний дохід: заробітна плата працівників складається з окладної і преміальної частини, яка, в свою чергу, виплачується

працівникам, які виконують планові показники. В ході роботи, зіткнувшись з труднощами, працівникам не вдається виконати планові показники, а, значить, і рівень їх заробітної плати буде складатися тільки з окладної частини, що є незадовільним рівнем щомісячного винагороди.

4. Інші фактори. До них відносяться найчастіше більш об'єктивні причини: особисті обставини працівників, такі як переїзд, догляд через хворобу самого працівника (відсутність фізичної можливості виконувати встановлений функціонал), хвороба родичів та інше.

Розглянемо основні HR-метрики, які визначають обсяг робіт з добору персоналу (табл. 2.4). З таблиці 2.4 ми можемо зробити висновок, що за останні 3 роки компанія значно покращила власні HR-метрики, які визначають обсяг робіт із добору персоналу. Так, рівень плинності кадрів станом на 2018 рік був катастрофічним і складав 57,1%. Станом на 2020 рік ситуація змінилася на краще і складає 5,6%, що насправді низький показник. Проте усе одно плинність є високою, так як в цілому за три роки середній показник буде перевищувати 20%.

Таблиця 2.4 – HR-метрики, які визначають обсяг робіт з добору персоналу

Показник	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	15	18
Оборот із прийняття, осіб	6	4	4
Оборот зі звільнення, осіб	8	3	1
Рівень плинності кадрів, %	57,1%	20,0%	5,6%
Інтенсивність обороту із прийняття, %	42,9%	26,7%	22,2%
Середня тривалість закриття вакансій, днів	24	22	21

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Складемо також SWOT-аналіз процесу автоматизації добору персоналу на підприємстві, узагальнивши сильні та слабкі сторони системи рекрутингу ТОВ «Анкор Персонал Україна» (рис. 2.9).

Сильні сторони системи рекрутингу ТОВ «Анкор Персонал Україна»:

1. Своєчасний добір персоналу відповідно до потреб бізнесу;

2. Наявність сучасного програмного забезпечення в компанії;
3. Швидкий добір кандидатів, які відповідають формальним вимогам заявки на добір;
4. Відповідність кандидатів на основі автоматизованого професійного тестування;
5. Розуміння рекрутером реального ринку і можливість автоматизованого коригування пошуком;
6. Наявність хорошої репутації на ринку.

Слабкі сторони системи рекрутингу:

1. Трапляється, що менеджери по персоналу починають пошук кандидатів, не маючи точного портрета вакантної посади, покладаючись тільки на свою інтуїцію. Наявності моделі корпоративних компетенцій явно недостатньо, навіть при автоматизованому доборі. Це пояснює те, що майбутній працівник, володіючи компетентностями, не готовий виконувати поставлені завдання.

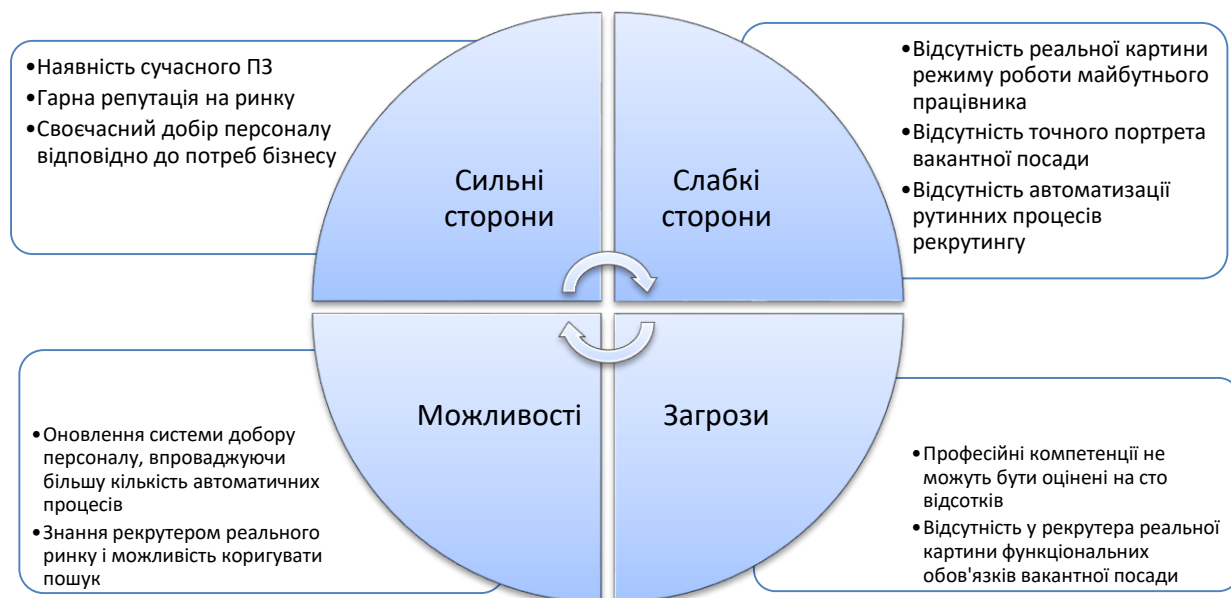


Рис 2.9 – SWOT-аналіз процесу автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

2. Дані помилки виникають через те, що однією з ключових функцій менеджерів з добору персоналу є первинна експертна оцінка кандидатів на вході в

компанію, його ключових знань, умінь, навичок, але професійні компетентності апріорі не можуть бути оцінені на сто відсотків, тим паче без налаштованого автоматизованого процесу.

3. Відсутність у рекрутера реальної картини функціональних обов'язків вакантної посади без якої неможливий не тільки якісний добір, але й налаштування автоматизації для пришвидшення даного процесу;

4. Відсутність у рекрутера реальної картини режиму роботи майбутнього фахівця.

Його результати свідчать, що наразі існує багато проблем та загроз процесу автоматизації добору персоналу на підприємстві. Для більш повного їх виявлення проаналізуємо наявні проблеми у вигляді дерева проблем (рис. 2.10).

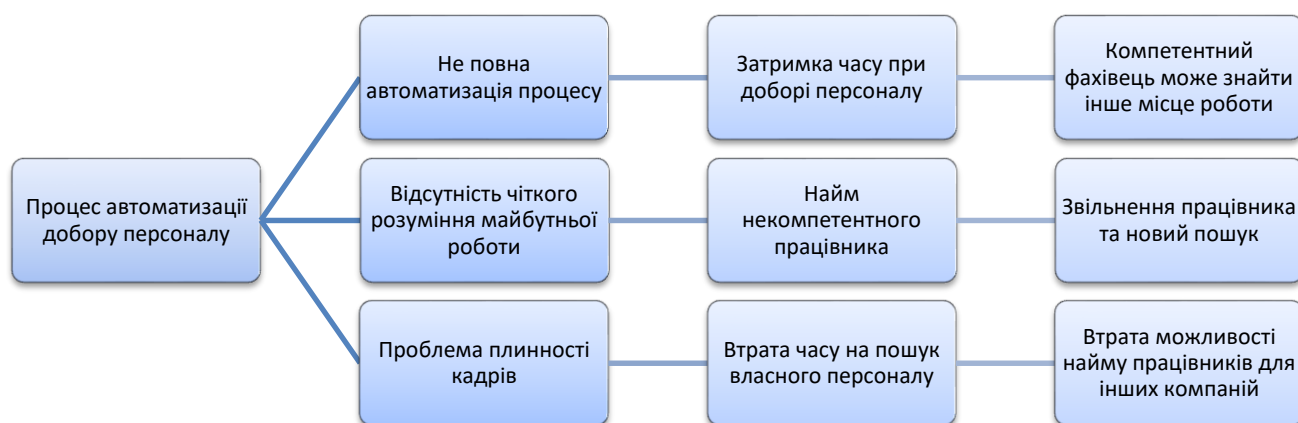


Рисунок 2.10 – Дерево проблем процесу автоматизації добору персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

З дерева рішень ми бачимо, що ТОВ «Анкор Персонал Україна» має ряд проблем із процесом автоматизації добору персоналу. Для поліпшення ситуації необхідно оцінити наявний рівень автоматизації та оцінити його ефективність.

Працівники відділу добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» в основному використовують стандартні варіанти добору людей на вакансії. Попередній добір здійснюють рекрутери відділу на основі аналізу резюме. Кандидати, які не відповідають вимогам, будуть відібрані на підставі даних резюме

та анкети. Потім проводиться співбесіда з кандидатом, в якій оцінюються необхідні компетентності на даній посаді, а також використовується модель компетенцій для оцінки кандидата на потенційну відповідність корпоративним компетентностям компанії-клієнта. Дані бізнес-процеси майже не автоматизовані, персонал виконує ці завдання вручну.

Корпоративна модель компетенцій базується на основні пріоритети, які вказані в корпоративних цінностях всіх працівників. Всі працівники зобов'язані у своїй роботі дотримуватися таких принципів, як: концентрація на робочому процесі, командність, якість обслуговування, клієнтоорієнтованість і компетентність. Наявність цих компетенцій оцінюється відділом рекрутингу на первинній співбесіді інтерв'ю за компетенціями.

Корпоративний профіль був сформований при використанні таких методів:

- метод спостереження (зовнішнього), що складається в навмисному, систематичному, цілеспрямованому і зафіксованому сприйнятті зовнішніх проявів психіки працівників. Спостереження відбувається не автоматизовано за рахунок особистої участі відділу кадрів;
- численна група особистісних опитувальників, які дозволили визначити різні властивості і якості працівників. Дані опитувальники обробляються автоматично за допомогою спеціальних програм;
- проектні методи, засновані на висновках психологічної науки про те, що працівники організацій свідомо чи несвідомо переносять, проектують свої психологічні властивості, стану на зовнішні об'єкти, що відбивається в інтерпретації їм того чи іншого стимулюючого матеріалу;
- соціометрія – це техніка підсвідомого дослідження міжособистісних відносин у відділах, яка має намір встановити структуру взаємовідносин, призначення і статусів працівників відділу, в тому числі знаходження неформальних лідерів, психологічної сумісності. Відбувається не автоматизовано за рахунок особистої участі відділу кадрів;

- техніки анкетування, інтерв'ю, бесід, які дозволили одержати інформацію шляхом відповіді на питання на внутрішньому сайті. Дані анкети обробляються автоматично за допомогою спеціальних програм.

Після інтерв'ю за компетентностями, кандидат проходить професійне тестування та, далі, співбесіду з експертом - фахівцем відділу, в якій проводиться пошук працівника.

Нарешті, при повній відповідності кандидата поставленим вимогам, анкета кандидата проходить перевірку служби безпеки ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Після проходження всіх етапів підбору кандидата надходить пропозиція про роботу і працевлаштування в компанію. Потім кандидату встановлюється випробувальний термін від 3-х до 6-ти місяців в залежності від рівня посади. Даний характер роботи регламентується Кодексом Законів про Працю України. Такий характер роботи регулюється Кодексом законів про працю України. Фактично кандидати виконують усі ті ж функції, що й працівники, але на умовах випробувального терміну.

2.2 Оцінка рівня автоматизації та ефективності добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Сучасні HR-стратегії орієнтуються насамперед на те, що для добору персоналу використовуються стандартні процедури та правила, відбираються лише ті фахівці, які зараз зацікавлені організації (вузький відбір). Для реалізації цієї стратегії можна набирати працівників, які готові виконувати свої обов'язки.

Як правило, в ТОВ «Анкор Персонал Україна» в якості джерел залучення кандидатів вважають за краще зовнішні джерела, зокрема сайти: hh.ua, rabota.ua.

Варто відмітити, що діяльність компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» залежить від того, яким рівнем кваліфікації володіють її персонал, наскільки ця

кваліфікація відповідає завданням компанії, чи підтримуються ці завдання відповідною системою мотивації, як ті чи інші управлінські рішення впливають на ефективність роботи персоналу. Можливість швидкого отримання інформації, необхідної для управління, в повному обсязі і з мінімальними зусиллями безпосередньо залежить від того, чи збирають цю інформацію вручну або ж отримують із спеціалізованих інформаційних систем.

Для вирішення даного завдання в компанії використовують програму Ахарта «Управління персоналом», в якій автоматизований добір персоналу від заявки керівника на місці роботи, супровід кандидата в період оцінки до працевлаштування кандидата. Автоматизується ведення електронних табелів підрозділів компанії. Також автоматизована система мотивації персоналу: відбувається вивантаження даних з основної бази даних Ахарта, формування звітів та проставлення результатів КРІ персоналу компанії, і при затвердженні керівником в базі даних, дані вивантажуються автоматично в 1С для нарахування заробітної плати. Також в функціонал входять інструменти, що дозволяють забезпечувати роботу, вести звітність і всі супутні процеси; контролювати маркетингові заходи: знижки, маркетингові кампанії, цінову політику і тд.

Крім того, програмний продукт Ахарта (Microsoft Dynamics AX) використовується для планування ресурсів. Програма збільшує швидкість ведення бізнесу: з автоматизованим рішенням завдань і інтелектуальним призначенням для користувача інтерфейсом буде зростати можливість приймати більш зважені рішення з доступом до аналізу в реальному часі, на майже будь-якому пристрої і в будь-якому місці на підставі розробленої програмістами компанії системи прогнозування Service Manager. За допомогою даного програмного рішення аналізуються і обробляються кубики даних, які потім консоліднуються в сховище даних, що дозволяє маніпулювати наявною інформацією за допомогою стандартних програм Office.

Також застосовується автоматизована система «БОС - контроль», в якій відбувається облік робочого часу персоналом. На підставі обліку часу працівників

програма складає таблиць обліку робочого часу, який автоматично завантажується в «1С» для нарахування заробітної плати персоналу. Таким чином нарахування заробітної плати персоналу максимально автоматизовано. Автоматизація табелювання, автоматизація системи стимулювання дає можливість нараховувати заробітну плату в максимально короткий термін з мінімальними витратами.

Як сказано вище, автоматизовані системи по роботі з персоналом в ТОВ «Анкор Персонал Україна» інтегруються в програму «1С». Дана система дозволяє кадровій службі ефективно зберігати дані і працювати з BigData. Прикладне рішення «1С» є комплексним рішенням для автоматизації процесів управління персоналом, кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Функціональні можливості програмного продукту дозволяють забезпечити виконання завдань по всім процесам роботи з персоналом. На підставі даних обліку формуються аналітичні звіти про стан кадрового складу та ефективність рекрутингу персоналу. Крім того, автоматизується процес розрахунку заробітної плати працівників, всіх видів нарахувань та утримань. У той же час працівники компанії отримують оперативні відомості про зарплату, відпустку, дані для державних органів і соціальних фондів, іншу довідкову інформацію без необхідності звернення в кадрову службу. Крім того, є підтримка процесів «Узгодження» і «Затвердження» документів, що збільшує швидкість підписання документів і мінімізує бюрократизм. Що, як ми з'ясували, є одним з індикаторів відповідності вимогам цифрової економіки.

З метою автоматизації бюджетування і казначейства, ТОВ «Анкор Персонал Україна» використовує повнофункціональне рішення Біт.Фінанс. Дана система дозволяє здійснювати довгострокове планування, актуалізацію і коригування бюджетів, формування план-фактного аналізу діяльності компанії з деталізацією даних до первинних документів, а також формувати платіжний календар. Крім цього, Біт.Фінанс включає в себе мобільний додаток «Ключові показники», за допомогою якого можна відстежувати всі важливі фінансові та інші показники компанії в режимі онлайн безпосередньо зі свого мобільного пристрою, також

додаток дозволяє погоджувати заявки, не заходячи в програму, в будь- час прямо свого телефону або планшета.

Автоматизація процесу узгодження юридичних договорів є актуальним завданням для процесів рекрутингу будь-якої середньої або великої компанії. Для реалізації даної функції в ТОВ «Анкор Персонал Україна» впроваджена система «WSS». Використання даного продукту дозволяє зменшити трудовитрати персоналу на створення договорів за рахунок прийнятих шаблонів. При цьому програма надає зручний механізм групової роботи з документом, контроль версій, порівняння версій, паралельне редагування договору.

Позитивні ефекти від використання даного цифрового продукту: час на пошук договору скорочується в 5-10 разів в результаті оптимізації системи зберігання договорів, всієї супровідної документації та історії узгодження; термін узгодження договорів скорочується в 2-3 рази за рахунок автоматизації узгодження договорів відповідно до корпоративних регламентів та процедур; знижуються ризики некоректного відстеження виконання зобов'язань за договором в результаті можливості контролю виконання зобов'язань за договором, контролю пролонгації, термінів дії і інших ключових дат і можливості контролю відповідності витрат за договором відповідно до встановленого бюджету.

Для організації ефективної комунікації всередині компанії використовується корпоративна пошта Outlook. У ній відбувається активна взаємодія між усіма працівниками компанії. Крім функції пошти, в Outlook також доступна функція корпоративного календаря, де можна не тільки планувати свій особистий розклад, але також бронювати конференц-зали для зборів і стежити за проханнями відповісти на запрошення прямо в календарі. Також для ефективного планування і координації розкладу, є можливість надання загального доступу до календарів і перегляду відомостей про зайнятість колег. Для зручності використання, управління поштою і календарем здійснюється також через мобільний додаток.

Для проведення інтерв'ю при доборі персоналу використовується програма Skure. Так здобувач або віддалений працівник може зв'язатися з роботодавцем.

Для оцінки кандидатів використовується сервіс онлайн-тестування «Ресурс-К», який дозволяє оцінити працівників з різних регіонів країни. Перевагою даної системи є те, що вона, на відміну від інших сучасних оціночних систем, дозволяє діагностувати особистісні особливості кандидатів з високим ступенем валідності.

Отже підсумовуючи результати проведеного нами дослідження, можна зробити висновки, що не всі процедури та операції процесу добору персоналу ефективно автоматизовані. Зокрема, це можна побачити у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Автоматизація процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна»

<i>Підпроцес/процедура/операція процесу рекрутингу персоналу</i>	<i>Програмне забезпечення</i>	<i>Особливості автоматизації</i>	<i>Рівень автоматизації, %</i>
Введення баз кандидатів з метою інтеграції на job портали.	“Google documents”	Автоматичне зберігання, можливість працювати з різних платформ редагуючи інформацію різними працівниками.	54
Введення бази, процеси рекрутингу, звільнення, звітність.	“Ахарта”	Управління компанією, ведення обліку, виробництво і продажі, кадрами, взаємовідносини с контрагентам	24
Отримання даних з відправлених документів, доступ до контактів та телефонів працівників та керівників.	“IC AWIS”	Автоматизована програма, яка потребує мінімальних дій для перегляду товарно транспортних накладних.	36
Пошта електронні розсилки.	“Zimbra”	Наявний автовідповідач в усьому іншому потребує використання вручну.	12
Розміщення вакансій	Job портали та соціальні мережі	Застосування алгоритмів.	100
Розміщення претензій	“Service desk”	Ручна обробка повідомлень фахівцями.	36
Ручний набір та використання шаблонів різноманітних заяв, посадових інструкцій.	“Excel”, “Word”	Використання певних налаштувань та збірок.	100

Джерело: сформовано на основі результатів опитування

З даної таблиці випливає, що рекрутери використовують цілий спектр технологій. З HR програм ТОВ «Анкор Персонал Україна» використовує кастомізовану версію “1С КІС” 8.3, яка поступається конкурентам в швидкості. На жаль, рекрутер повинен сидіти в багатьох вікнах програм. Але окрім “1С” функціонал, до якого має повний доступ лише рекрутер та job-порталів всі інші можуть використовуватися всіма працівниками. Можливо з однієї сторони це проблема, але з іншої економить ресурси. Тому технології рекрутингу важко назвати інноваційними.

Провівши експертне оцінювання варто зазначити, що понад 80% рекрутерів погоджуються, що автоматизація добору персоналу може допомогти підвищити їх продуктивність. Ефективно застосовуючи технології автоматизації, рекрутери та сорсери можуть оптимізувати низку повторюваних і ручних робіт з добору персоналу.

Нині в ТОВ «Анкор Персонал Україна» менеджери з добору персоналу витрачають в середньому 14 годин на тиждень на завдання, які, варто було б автоматизувати. Загалом, збільшення загальної продуктивності рекрутерів дасть їм можливість виконувати вищепріоритетні завдання, які забезпечують значні бізнес-результати в найкоротший період часу, підвищуючи ефективність.

Ось де ТОВ «Анкор Персонал Україна» вважає програмне забезпечення для автоматизації добору персоналу найбільш корисним (рис. 2.11):

- Пошук – 39,6%
- Перевірка кваліфікації кандидата – 17,2%
- Планування співбесіди – 16,5%
- Залучення кандидатів – 11,9%
- Співпраця в команді – 7,9%
- Підтримка кандидата – 6,9%

1. Пошук джерел

Автоматизація - це скарб для пошуку талантів у сучасному світі. Рекрутерам значно простіше скласти списки обов’язкових і бажаних навичок, кваліфікації та

досвіду, які вони шукають у кандидатах. При цьому автоматизований рекрутинг також прискорює рекламу вакансій. Розміщення про відкриті вакансії на незліченних дошках вакансій – це не просто виснажлива справа, але й трудомістка. Можливість автоматичного розміщення нових посад на дошках вакансій є обов’язковою для кожної команди найму. Використання автоматизованої системи також зменшує кількість помилок і скорочує час, витрачений на ручне розміщення всіх вакансій.



Рисунок 2.11 – Результати опитування щодо сфери корисності ПЗ для добору персоналу на ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Джерело: складено автором на основі експертного опитування на підприємстві

2. Попередній скринінг

ТОВ «Анкор Персонал Україна» проводить перевірку, щоб покращити якість своїх нових працівників. Автоматизація добору персоналу може зменшити потребу в перевірці справ, а також спростити надсилання перевірок за потреби.

Застосовуючи рішення зі штучним інтелектом або автоматизовані тести навичок, команди найму ТОВ «Анкор Персонал Україна» можуть обійти

необхідність незалежної перевірки довіри до людини. Оцінки навичок дають кандидатам можливість продемонструвати свій талант у справі, що робить результати більш цінними для менеджера з найму, ніж, скажімо, перевірка рекомендацій.

3. Скринінг

На сьогоднішній день, ТОВ «Анкор Персонал Україна» отримує до 88% резюме на посаду, які є некваліфікованими. Рекрутер витрачає в середньому 23 години на перевірку резюме для одного найму. Відбір резюме досі є одним із найбільших вузьких місць у підборі на роботу.

Від програмного забезпечення для аналізу ключових слів до моделей штучного інтелекту та прогнозного аналізу, автоматизація добору персоналу має в своєму розпорядженні цілий ряд методів для відбору кандидатів. Інтелектуальне програмне забезпечення для перевірки може автоматизувати процес перевірки оновлень та створювати пропозиції й звіти на основі рейтингу кандидатів або минулих рішень щодо найму.

4. Оцінки

Платформи для оцінювання надзвичайно цінні для оцінки відповідних навичок та характеристик, автоматично ранжують кандидатів на основі їхніх балів. Вони також пом'якшують будь-які потенційні упередження щодо найму, які можуть спотворити вибір кандидатів.

Деякі платформи оцінки зосереджені на вимірюванні технічних навичок, тоді як деякі інші спрямовані на вимірювання когнітивних здібностей, характеристик особистості та ситуативної поведінки.

5. Планування

Програмне забезпечення для управління добром персоналу може відстежувати хід заявок кандидатів у процесі найму. Існують системи, які можуть автоматично розміщувати успішних кандидатів у відкриті інтерв'ю за допомогою попередньо вбудованого модуля планування, який здатний синхронізуватися з розкладом усіх лінійних керівників.

Це чудовий спосіб якнайкраще використати час і заповнити вільні місця з кандидатами протягом більш короткого періоду, щоб дозволити точніше порівняти результати співбесіди. Рекрутери також можуть надсилати автоматичні нагадування, щоб тримати кандидатів в курсі про наступні кроки, як-от майбутні заплановані співбесіди та оцінювання. Це, у свою чергу, робить кандидатів більш підготовленими до майбутніх кроків.

6. Виховання кандидатів є важливим аспектом формування та підтримки бренду ТОВ «Анкор Персонал Україна». Бренд роботодавця — це здатність компанії просувати та виділяти свою ідентичність потенційним працівникам. Все, що робить (і не робить) ТОВ «Анкор Персонал Україна», додає досвіду роботи кандидата з компанією.

Тому важливо підтримувати стосунки з кандидатами протягом усього процесу найму. Автоматизація добору персоналу відкриває місце для інструментів виховання кандидатів, які дозволяють компаніям залучати кандидатів за допомогою автоматизації електронної пошти.

В цілому, узагальнюючи отримані внаслідок проведеного дослідження результати, на нашу думку, можна виділити наступні проблеми процесу добору персоналу та його автоматизації на ТОВ «Анкор Персонал Україна» (рис. 2.12):

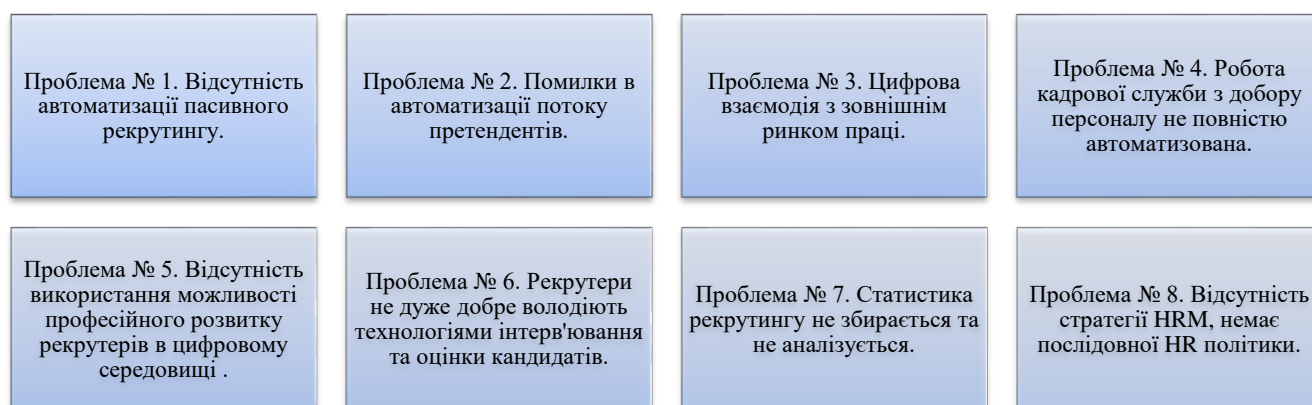


Рисунок 2.12 – Проблеми ТОВ «Анкор Персонал Україна» щодо автоматизації рекрутингу

Джерело: складено автором на основі експертного опитування на підприємстві

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок про те, що існуюча система рекрутингу недосконала, тому що не вирішує завдання якісного рекрутингу, в результаті чого відбувається добір персоналу, нездатного в повній мірі здійснювати встановлені власні функціональні обов'язки. Результат - високий рівень плинності персоналу, пов'язаний з неякісним добором потрібного персоналу. Тому з метою викорінення існуючих недоліків виникає необхідність перетворити даний бізнес-процес - рекрутинг. Для цього необхідно вирішити наступні проблеми: не повну автоматизацію процесу, відсутність чіткого розуміння майбутньої роботи та проблему плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»

3.1 Проєкт удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Згрупуємо основні заходи проєкту щодо удосконалення використання програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу на підприємстві відповідно до проблем, з якими в ході своєї діяльності стикається ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Проблема № 1. Відсутня автоматизація пасивного рекрутингу.

Тут HR-службі ТОВ «Анкор Персонал Україна» необхідно переходити до активного та ініціативного рекрутингу. І також необхідно додати креативу в пошук нового персоналу. Для цього можна використати досвід як зарубіжних, так і вітчизняних компаній. Наприклад, досвід ІКЕА. Компанія вирішила розповідати про кар'єрні можливості, розкладаючи буклети в коробки з меблями (виявилось, що збираючи шафу, можна знайти цікаву вакансію). За підсумками цієї кампанії надійшло 4 285 резюме та 280 осіб було прийнято на роботу. Просто, ефективно і з мінімальними витратами. Наведемо ще один приклад. Команда MasterCard Canada використала хештег #internwanted для пошуку стажерів. Щоб потрапити на стажування, потрібно було придумати та описати у соціальних мережах щось, що відповідає цілям MasterCard. Наприклад, як зробити, щоб готівка пішла в минуле, яку програму вибрати для просування цінностей компанії і таке інше. Віталися різні ідеї. На стажування взяли осіб, ідеї яких набрали найбільше вподобань та

розшарень. Для 532 кандидатів, що відгукнулися, довелося відкрити нові позиції: занадто висока концентрація таланту на одне вподобання.

Ці ж підходи можна застосувати під час пошуку нових працівників у ТОВ «Анкор Персонал Україна». Можна запустити хештег, наприклад, #тойсамийhr#, а рекламний пост розмістити у вигляді банера на сайті підприємства, в Facebook, Instagram, Youtube тощо.

Проблема № 2. Помилки в автоматизації потоку претендентів.

Тут працівникам HR служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» слід розширювати уявлення про джерела залучення. При цьому варто опановувати нові методи та способи, експериментувати та оцінювати їхню ефективність в роботі.

Перерахуємо класичні та сучасні способи автоматизації пошуку та залучення персоналу, які можуть бути використані в компанії для вирішення вказаної проблеми:

1. Job-сайти: rabota.ua, work.ua, hh.ua [38].
2. Сайти оголошень. Наприклад, OLX. Там є оголошення найрізноманітнішої тематики, у тому числі про роботу.
3. Сайти професійних угруповань (за сферами діяльності), а також професійні форуми. Іноді корисні і форуми без вираженої галузевої чи професійної спрямованості.
4. Соціальні мережі. Насамперед професійні: LinkedIn,. А також решта: Facebook, Twitter, Instagram. У соцмережах можна використовувати такі варіанти: шукати групи з пошуку роботи або галузеві групи, розміщувати оголошення про вакансії; розмістити вакансію на власній сторінці так, щоб вона була доступна для передплатників (ще можна попросити їх когось порекомендувати, зробити репост вакансії); розмістити вакансію у групі ТОВ «Анкор Персонал Україна» (і тут також можна попросити про репост); або відразу шукати в соцмережах потенційних кандидатів і надсилати їм індивідуальні пропозиції.
5. Різні блог-платформи. Там також можна рекламувати вакансію.

6. Можна зробити відеовакансію та викласти її на YouTube. Після того, як відеовакансія опублікована на YouTube, посилання на неї можна дати в соцмережах, на job-сайтах, на сайті ТОВ «Анкор Персонал Україна» і т.д. Тоді її побачать більше потенційних працівників.

7. Власний сайт ТОВ «Анкор Персонал Україна». Для цього на сайті є розділ «Вакансії». Інший варіант – зробити окремий сайт. Зручно, коли прямо з сайту кандидат може відгукнутися на вакансію, що сподобалася: тут же заповнити і відправити анкету, виконати професійні тести або відбіркові завдання тощо.

8. Реклама вакансій на популярних електронних картах міста. Вакансію можна розмістити там в якості рекламного банера.

9. Формування власної бази кандидатів в цифровому середовищі з віддаленим доступом. Її корисно поступово збирати, додаючи туди тих, хто раніше відправляв резюме або проходив у співбесіди. Це корисно, якщо база добре систематизована і з нею зручно працювати: дані зберігаються в електронному вигляді, працюють пошук та сортування за параметрами, є позначки рекрутера щодо роботи з конкретними кандидатами. Папки з роздрукованими резюме – минуле століття, вони незручні у роботі та займають багато місця.

10. Безкоштовні онлайн семінари та інші заходи. Для необхідної ТОВ «Анкор Персонал Україна» аудиторії може проводити їх самостійно. Під час заходу слід розповідати про підприємство та наявні вакансії, пропонувати залишати резюме у створюваній базі резервістів. Дуже зручний та економічний формат – онлайн-заходи (вебінари, майстер-класи онлайн та ін.). Їхні переваги перед очними заходами: не потрібно орендувати приміщення, можна зібрати більше людей, ніж на очному заході, а потім ще збільшити охоплення, поширивши запис вебінару через інтернет..

11. Запуск безкоштовних програм в Інтернеті: психологічні тести, тести на IQ, профорієнтаційні тести, тести з конкретної професійної галузі. Сюди можна віднести незвичайні і складні завдання, які захочеться вирішити фахівцям. Заповнюючи форму, людина вказує свої контактні дані та професію. Результати

мають дублюватися до кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна». Таким чином, можна виявити та найняти до себе талановитого фахівця. Або принаймні занести його до бази даних резервістів.

Проблема № 3. Цифрова взаємодія з зовнішнім ринком праці.

В даному випадку хорошим методом слугуватиме залучення кандидатів за допомогою автоматизації взаємодії job-софту та центру зайнятості. Слід створити систему, щоб при необхідності заповнення певної вакансії у ТОВ «Анкор Персонал Україна» інформація автоматично надсилалася до центру зайнятості і там одразу перевірялася на наявність необхідного персоналу.

Проблема № 4. Робота кадрової служби з підбору, відбору та найму персоналу не повністю автоматизована.

Безумовно, у сучасному рекрутингу багато рутинних та ємних за часом процесів. За словами працівника кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна», він робить це "на автоматі". Велика фізична робота змушує фахівців з персоналу настільки напружуватися, що у них не вистачає часу на активний рекрутинг (питання №1). Рекрутер ніколи не думає про те, як зробити краще, що змінити, він ніколи не вивчає нові технології. У той же час рекрутинг стає дедалі складнішим, вимагає нових підходів і вимагає більше від рекрутерів. І це лише посилює проблему.

Вирішення цієї проблеми починається зі з'ясування, які автоматизовані системи існують, що вони можуть робити і як вони можуть заощадити час. Так, є «коробочні» та «хмарні» рішення (SaaS, тобто програмне забезпечення, яке надається як послуга – від англ. «Software-as-aService»), є програмне забезпечення, яке є дорогим і доступнішим. За допомогою автоматизованої програми можна завантажувати резюме, систематизувати їх, сортувати за потрібними параметрами, збирати та отримувати деяку статистику у наочній формі. Нині можна вибрати програмне рішення для будь-якого завдання та будь-якого бюджету.

Автоматизована система повинна виконувати такі функції:

- 1) імпорт резюме з job-ресурсів та із соціальних мереж;

- 2) зручний пошук за базою резюме;
- 3) робота з кандидатами у базі даних;
- 4) аналіз виконаної роботи (статистичні звіти);
- 5) гнучкість налаштувань сервісу автоматизації;
- 6) робота із соціальними мережами.

Проблема № 5. Не використовуються можливості професійного розвитку рекрутерів в цифровому середовищі.

Працівникам HR служби, як і всім фахівцям своєї справи зараз необхідно постійно вчитися. В даний час завдяки сучасним технологіям робити це зручно. Багато нового та корисного можна дізнатися, взагалі не встаючи з робочого місця. Можна ходити на профільні сайти, брати участь у професійних дискусіях (або хоча б читати, що пишуть інші), читати книги та свіжі статті.

Безкоштовно підвищити свій професіоналізм можна:

- 1) відвідуючи безкоштовні онлайн-заходи: вебінари, майстер-класи, конференції;
- 2) відвідуючи безкоштовні офлайн-заходи: семінари, зустрічі, круглі столи;
- 3) читаючи книги (ціна хорошої книги, все одно, виявиться нижчою за ціну платних семінарів та курсів підвищення кваліфікації, і не факт, що знання, почерпнуті з книги, будуть гіршими за ті знання, що дадуть на курсах чи семінарі);
- 4) відвідувати галузеві сайти, стати членом HR-групи у соціальних мережах, читати спеціалізовані блоги;
- 5) безкоштовні онлайн-курси провідних світових університетів (але тут часто потрібне гарне знання англійської)

Інтернет-проекти у сфері масової онлайн-освіти, де водяться корисні безкоштовні курси:

- 1) www.coursera.org – найвідоміший та найвідвідуваніший проект, заснований Стенфордським університетом. Більшість онлайн-курсів англійською;
- 2) EdX – аналог Courser'и, спільний проект Массачусетського технологічного інституту та Гарварду.

Проблема № 6. Рекрутери не дуже добре володіють технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів.

Працівникам кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» необхідно освоювати нові, сучасні технології проведення інтерв'ю та співбесід. Інтерв'ювання, співбесіда та оцінка кандидатів – основа основ у підборі, відборі та наймі персоналу. Наприклад, як сучасну та ефективну технологію проведення інтерв'ю можна рекомендувати поведінкове інтерв'ю (технології STAR та PARLA).

Поведінкове інтерв'ю застосовується для кандидатів із будь-якої сфери діяльності. Під час інтерв'ю працівник кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» може збирати повні приклади поведінки (ППП) з досвіду кандидата. З кожного такого стають зрозумілими:

- 1) ситуація, з якою кандидат зіштовхнувся (situation);
- 2) завдання, яке стояло перед ним (task);
- 3) дії, вжиті кандидатом (action);
- 4) результат, результат ситуації (result).

Ці компоненти легко запам'ятати за аббревіатурою STAR – Situation, Task, Action, Result.

Існує схожа модель PARLA, яка сфокусована на розвитку:

- 1) problem – проблема, складність;
- 2) action – вжиті події;
- 3) result – результат;
- 4) learned – отриманий урок, зроблені висновки;
- 5) applied - як згодом застосовувався цей досвід.

Провести дане інтерв'ю можливо або особисто, або за допомогою Skype або Zoom.

Проблема № 7. Статистика рекрутингу не збирається та не аналізується.

Працівникам HR служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» варто навчитися розбиратися з HR метриками, освоїти хоча б найпростіші інструменти. Допоможе це зробити CRM-система.

Так, у роботі з підбору, відбору та найму персоналу працівники кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» можуть спиратися на шість стратегічних рекрутингових метрик. Користь від їх використання зросте, якщо кожен показник аналізувати у динаміці: яким він був раніше, який зараз, чого очікувати у перспективі:

1. Зростання продуктивність праці з допомогою найму найефективніших працівників.

Добір персоналу коштує недешево і вимагає часу. Тому підбирати «середнячків» не вигідно: ефективність праці не зросте, натомість додатково зростуть витрати на рекрутинг. Потрібно наймати тих, хто здатний вимагати більшого – за рахунок досвіду, майстерності тощо. Тому важливо зрозуміти, на скільки відсотків у середньому вища результативність новачків у порівнянні з їхніми попередниками на тій же посаді.

Цю метрику багато хто називає показником якості найму. Проте найточніша назва – показник зростання продуктивності праці. Останній варіант інформативніший, тому що тоді цю метрику можна оцінювати в динаміці: чим довше працює в ТОВ «Анкор Персонал Україна» сильний фахівець, тим більше користі від його роботи (і тим вищий показник). Однак із цього випливає, що зростання продуктивності праці новачків потрібно враховувати та аналізувати не саме по собі, а у поєднанні з ефективністю їх утримання. Обидва ці показники потрібно постійно покращувати. Завдання для працівників кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» – з'ясувати, які фактори дозволяють цього досягти: а) зараз; б) у перспективі.

2. Відсоток помилок при доборі та збитки від найму слабких кандидатів.

Кадрова служба ТОВ «Анкор Персонал Україна» аналізує помилки та невдачі – щоб у перспективі їх поменшало. Це стосується всіх бізнес-процесів.

Для початку слід визначитися, яке наймання вважати невдалим. Зазвичай це один із таких випадків: ефективність праці нового працівника дуже низька;

навчання безрезультатне; новий працівник звільняється протягом кількох місяців; його вмовляють піти чи навіть звільняють.

Помилки найму та слабкі новачки завдають ТОВ «Анкор Персонал Україна» великих збитків: через низьку продуктивність їх праці ТОВ «Анкор Персонал Україна» недоотримує прибуток; керівнику відділу доводиться витратити на таких працівників більше часу; своєю роботою вони демотивують колег; незабаром доводиться шукати їм заміну - а це додаткові витрати; якщо результат їх праці - ще й скривджені клієнти, їх лояльність до ТОВ «Анкор Персонал Україна» зменшується; збитки від допущених помилок можуть у 2 – 5 разу перевищувати зарплату працівника (мається на увазі річний рівень його доходу).

3. Збитки через погано організований добір персоналу.

Неефективний рекрутмент збільшує витрати ТОВ «Анкор Персонал Україна»:

- Якщо добір ведеться невиправдано повільно, то вакансія довго пустує – довше, ніж передбачалося. Людини немає – і робота стоїть. Якщо ж від неї ще й залежить дохід – безпосередньо чи опосередковано, то не факт, що потім цю шкоду вдасться заповнити. За цей час можна навіть втратити клієнтів – вони підуть до конкурентів ТОВ «Анкор Персонал Україна».
- Якщо від спілкування з рекрутерами у кандидатів залишаються неприємні враження, ТОВ «Анкор Персонал Україна» може втратити їх як клієнтів.
- Коли кандидати вважають, що у ТОВ «Анкор Персонал Україна» з ними погано поводяться, відгук на вакансії ТОВ «Анкор Персонал Україна» поступово слабшатиме. Наприклад, кандидат розповідає у своєму діловому колі про неприємну співбесіду: охочих повторити його шлях стане в рази менше. У зв'язку з цим працівникам кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» необхідно скласти план дій, який допоможе прискорити добір та зробити співбесіди комфортнішими для кандидатів.
- Можливі збитки від того, що ТОВ «Анкор Персонал Україна» упустив першокласних кандидатів. Якщо перспективний кандидат зацікавився вакансією,

знайшов час, щоб відгукнутися на неї, а його упустили або відсіяли, для ТОВ «Анкор Персонал Україна» це серйозна втрата. Він міг принести до ТОВ «Анкор Персонал Україна» свій досвід, знання та ініціативу, і тепер все це дістанеться конкурентам. Тому працівникам кадрової служби слід оцінити, скільки висококласних фахівців вони можуть залучити, і порівняти ці цифри з реальною часткою найму таких працівників. Ціну втрачених можливостей неважко підрахувати разом із фахівцями фінансового відділу.

- Вартість додаткових годин, витрачених керівниками на найм. Кожна година, витрачена керівником на співбесіди до свого відділу, – це час, який він не зміг приділити бізнес-завданням. Тому ідеальний варіант – заощаджувати час керівників відділів, але стежити, щоби ефективність добору не падала. Працівникам кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» потрібно дізнатися у керівників відділів, скільки годин можуть витратити на огляд кандидатів – без шкоди для роботи, і намітити ці показники як ціль. Вартість зайвої години, витраченої керівниками на добір теж можна підрахувати разом із фінансовим відділом. Після цього потрібно з'ясувати причини цієї проблеми та намітити рішення.

Проблема № 8. У ТОВ «Анкор Персонал Україна» немає стратегії HRM, немає послідовної HR політики.

Потрібно вибудувати стратегію HRM. Як видно з викладеного, з метою вдосконалення діючої системи добору, відбору та найму персоналу необхідно проводити не просто точкову роботу, а повноцінні системні зміни. При цьому проведена робота, незважаючи на те, що виникнуть певні витрати на її виконання, підвищить рівень ефективності роботи з добору, відбору та найму персоналу, що проводиться в ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Розглянемо більш детально програмне забезпечення для автоматизації добору персоналу. HURMA - це додаток, що допомагає організувати роботу працівників та команд в компанії. Можливості та вигляд системи HURMA зображено на рис.3.1 та рис. 3.2.

1. Ведення інформаційних баз кандидатів та працівників;
2. Автоматизований розбір резюме;
3. Інтеграція з популярними джоб порталами;
4. Можливість аналізу статистики з добору персоналу;
5. Автоматизація опитувань;
6. Автоматизоване упорядкування інтерв'ю.

Рисунок 3.1 – Основні можливості CRM-системи HURMA в сфері автоматизації рекрутингу

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Ось так виглядає екран CRM в HURMA (рис. 3.2).

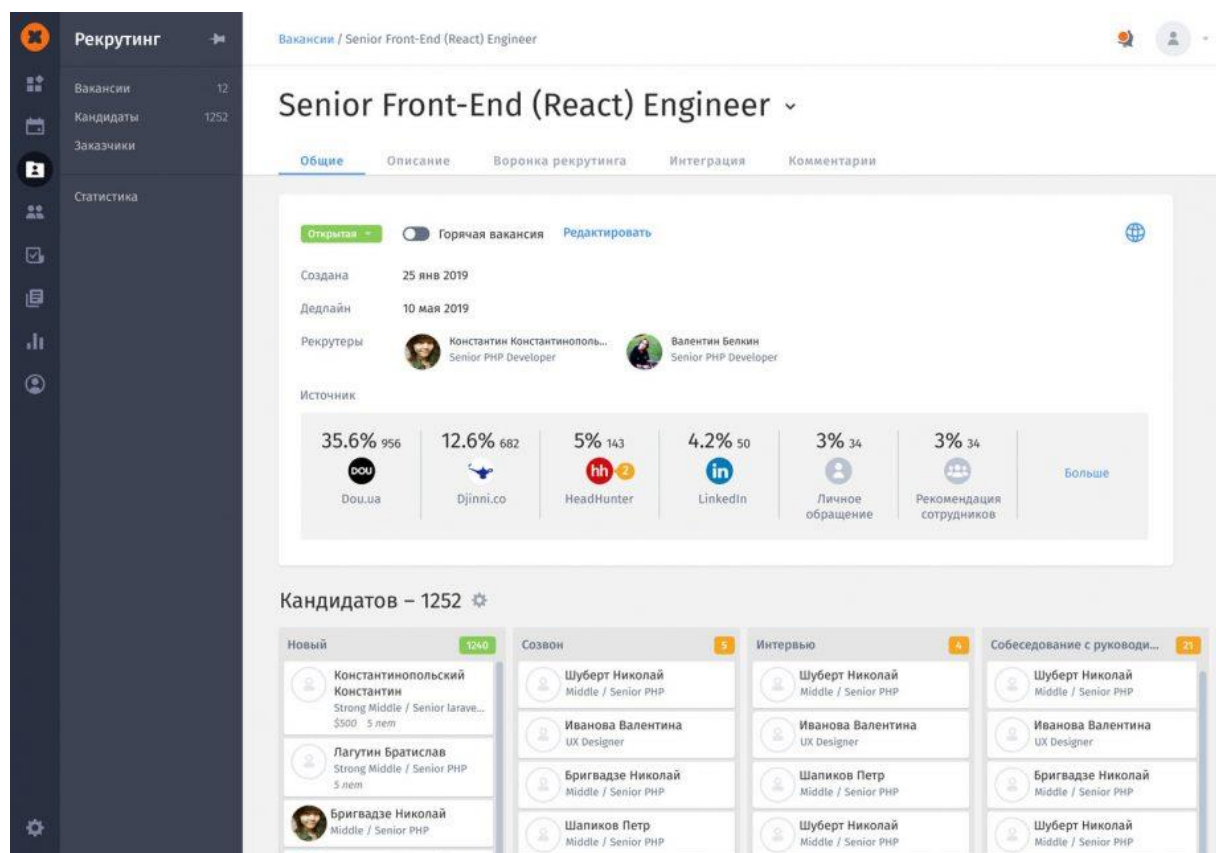


Рисунок 3.2 – Екран CRM в HURMA

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Розробимо план по впровадженню системи.

Наведемо процедуру генерування команди проєкту. Оскільки команда проєкту являє собою соціальну групу, то вона має певні характеристики, які необхідно враховувати при її формуванні. Так, якістю команди проєкту є згуртованість - висока міра тяжіння членів команди один до одного. Недоліком висвітленого єднання є групова однодумність, яка характеризується придушенням не узгоджених з групою думок. Вирішенням проблеми виступають дії, як: сприяння здорової конкуренції; заохочення до обміну думками; підтримка творчого розвитку; виявлення нових ідей тощо. Еквівалентною дією тут слугує збільшення конфліктності в команді, яка викликає: неконструктивні дії; задоволення особистих амбіцій за допомогою інтересів проєкту. У процесі добору команди слід брати до уваги фактор психологічної сумісності, який забезпечувався б єдністю ціннісних орієнтацій персоналу.

Також необхідно формувати відповідний робочий клімат команди проєкту, який характеризується сукупністю поведінкових установок членів команди, лідерів команди проєкту. Існує чотири полярні орієнтації на підставі мотиваційних установок персоналу: влада; свобода; гроші; мета. При цьому на сьогоднішній день в Україні існує брак фахівців у сфері управління проєктами. Тому в даному випадку слід здійснювати пошук фахівців з досвідом в сфері розробки проєктів. Також оцінюються кандидатури з наявністю додаткової освіти в сфері проєкт-менеджменту.

Методом добору членів команди проєкту є тестування кандидатів. Необхідно проводити порівняльний аналіз результатів різних методів добору. Також етапом роботи тут є планування роботи команди, яка починається на стадії передінвестиційних досліджень, на етапі визначення можливого керівника проєкту.

Крім того, слід працювати з психологом. Оскільки стрес під час роботи може спричинити зниження продуктивності праці й, як наслідок, тенденцію до зменшення ефективності діяльності організації. В такому разі, керівникам

обов'язково варто брати особистісну участь у процесі профілактики та, за наявності, ліквідації наслідків стресу у працівників. До прикладу, необхідно створити для персоналу зручні умови праці, обладнати бібліотеку, спортзал чи кафе, створити ігрові кімнати. Тренінги з психологом або коучем, корпоративні вечірки та гідна оплата праці – основні методи управління стресом в організації. Проте існують інструменти, завдяки яким працівник може боротися зі стресом власноруч, такі, як: здорове харчування, підтримка друзів та близьких, спорт, повноцінний сон – це вже допоможе людині підтримувати позитивний настрій та не піддаватися впливу стресів [56].

Після того, як була визначена структура команди, обраний менеджер проєкту, необхідно здійснити планування роботи підрозділів команди з метою раціонального застосування і розподілу ресурсів проєкту.

Першим етапом виступає кадрове планування, що представляє собою визначення складу команди. Проте також потрібна активна участь всіх учасників команди в складанні планів роботи. База складання плану роботи команди тут - це план розробки та реалізації проєкту.

Принципом командної роботи слугує розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей. В даному випадку має бути виключено жорстке закріплення виконуваних функцій. Згідно з цим принципом слід виключити детальний поділ праці за допомогою впровадження командної відповідальності за вирішення завдань.

Згідно з цим принципом можна: планувати діяльність команди проєкту; окремих підрозділів проєкту; контролювати і оцінювати діяльність членів команди проєкту; використовувати дієву систему стимулювання за критерієм мети / результати; порівнювати результати команд.

Важливою складовою частиною команди проєкту виступають функціональні підрозділи команди проєкту. Надалі проявляється: нерівномірність професійного та особистісного зростання учасників команди проєкту; з'являються потенційні лідери. Успіх команди починає залежати від наступних факторів:

особистих досягнень; ініціативи; відповідальності. Тому головним організаційним ресурсом є приватне лідирування. Мотиваторами в даному випадку виступають: командна відповідальність за результати проєкту; прагнення до особистого лідерства та успіху. Розглянемо переваги делегування повноважень: делегування дозволить лідеру проєкту зосередитися на аспектах роботи, що вимагають особистого досвіду, знань і кваліфікації лідера проєкту; переважна частина роботи менеджера має бути спрямована на регулювання стратегічних, а не поточних проблем; чільним завданням менеджера проєкту виступає керівництво персоналом; делегування - кращий спосіб мотивації творчого персоналу; делегування, як спосіб навчання працівників; делегування повноважень - перспективний шлях кар'єри персоналу проєкту. Таким чином, формування команди є відповідальним етапом в процесі реалізації проєкту. При формуванні команди проєкту необхідно враховувати особистісні та психологічні якості учасників проєкту, а також керуватися критеріями добору учасників проєкту.

Діаграму Ганта стосовно запланованих заходів наведено на рис.3.3.

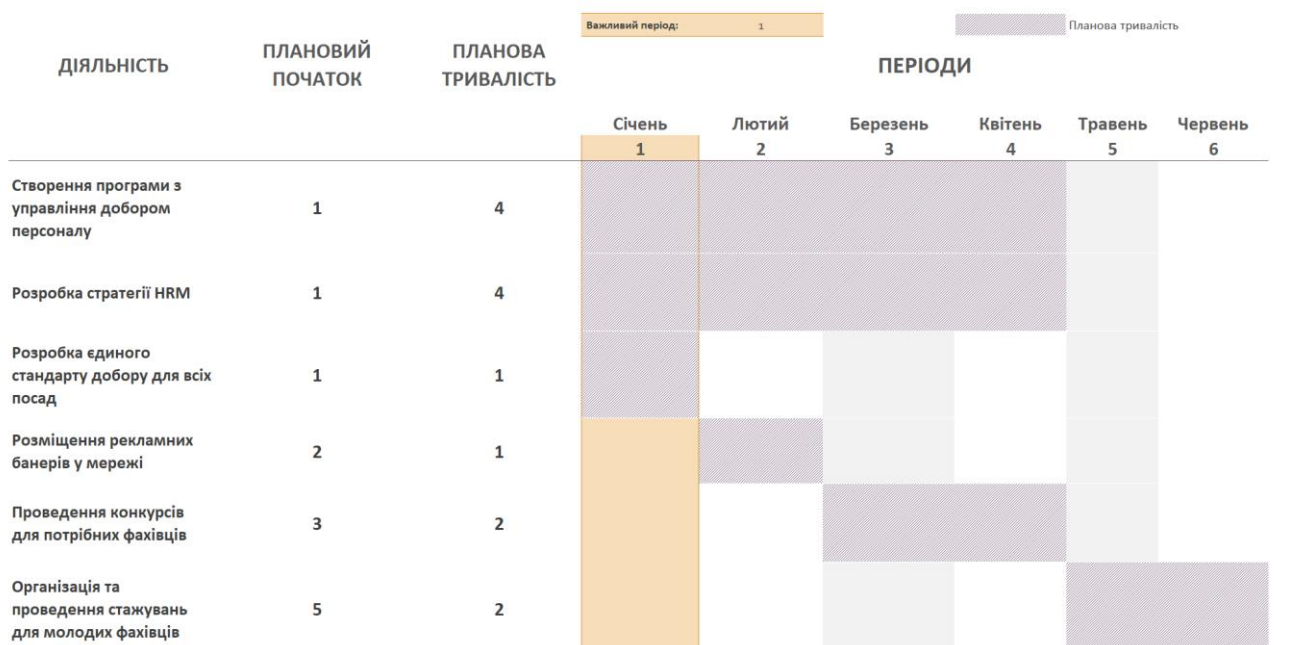


Рисунок 3.3 – Діаграма Ганта для реалізації заходів проєкту на 2023 рік

Джерело: складено автором

Більш детально календарний план заходів проєкту наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Календарний план заходів проєкту з удосконалення добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Заходи	Термін проведення	Відповідальна особа
Створення програми з управління добром персоналу	Січень – Квітень 2023 року	Начальник ІТ відділу
Розробка стратегії НМР	Січень – Квітень 2023 року	Головний бухгалтер та начальник відділу кадрів
Розробка єдиного стандарту добору для всіх посад	Січень 2023 року	Начальник відділу кадрів
Розміщення рекламних банерів у мережі	Лютий 2023 року	Начальник відділу маркетингу
Проведення конкурсів для потрібних фахівців	Березень-Квітень 2023 року	Начальник відділу кадрів
Організація та проведення стажувань для молодих фахівців	Травень-червень 2023 року	Начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором

При дотриманні даного плану проєкт окупить уже у кінці 2023 року. Більш детально дане питання розгляньте у п. 3.2.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення автоматизації добору персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

З урахуванням запропонованих напрямів щодо вдосконалення чинної у ТОВ «Анкор Персонал Україна» системи добору персоналу, витрати на їх реалізацію представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на запропоновані для реалізації заходи

Статті витрат	Необхідна сума, тис. грн.	% від загальної необхідної суми
Створення програми з управління добором персоналу	300,00	57,14
Розробка стратегії HMR	50,00	9,52
Розробка єдиного стандарту добору для всіх посад	50,00	9,52
Розміщення рекламних банерів у мережі	25,00	4,76
Проведення конкурсів для потрібних фахівців	50,00	9,52
Організація та проведення стажувань для молодих фахівців	50,00	9,52
Разом	525,00	100,00

Джерело: складено автором

Як очевидно з таблиці 3.2 та рисунку 3.4, у всіх запропонованих заходів знадобиться 525 тис. грн. Найбільшу частину витрат складуть витрати на створення програми управління пошуком, добором і наймом персоналу – 57,14 %.

Розроблена для потреб добору персоналу програма дозволить:

- 1) створити повноцінну базу резервістів;
- 2) зберігати у заархівованому вигляді резюме кандидатів із резерву, з можливістю витягувати їх у потрібний момент;
- 3) проводити швидкий відбір необхідних кандидатів за параметрами;
- 4) складати та швидко подавати керівництву будь-які звіти, пов'язані з поточним станом та ретроспективою процесу добору персоналу;
- 5) розраховувати показники за представленими у параграфі 3.1 (проблема №7) п'яти рекрутингових метрик;
- 6) проводити аналіз показників за процесами добору персоналу порівняно з підприємствами-конкурентами.



Рисунок 3.4 - Структура витрат на реалізацію заходів

Джерело: складено автором

Створювана програма повинна базуватися на розробленій та затвердженій для застосування стратегії НМР. Для створення цього документа планується залучити сторонніх фахівців – працівників великої консалтингової компанії.

Одночасно з роботами зі створення НМР-стратегії цим фахівцям буде доручено розробку єдиного стандарту добору для всіх посад ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Для робіт з розміщення рекламних банерів у мережі необхідно укласти договір із одним із провідних рекламних агенцій міста Київ (до прикладу Limeprint).

Роботи з проведення конкурсів для потрібних фахівців можуть бути проведені працівникам кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна». Сума винагороди за збільшення обсягу робіт становитиме 20 тис. грн., витрати пов'язані з організацією цих заходів становитимуть 30 тис. грн. Решта 50 тис. грн. можуть бути направлені на призи переможцям конкурсу, а також для виплати стипендій двом студентам, запрошеним до ТОВ «Анкор Персонал Україна» для стажування.

Необхідно відзначити, як позитивний момент той факт, що всі заплановані витрати можна буде віднести на собівартість ведення бізнесу. Отже, вони, потрапляючи у витрати, скоротять оподатковуваний прибуток ТОВ «Анкор

Персонал Україна». Крім того, всі витрати будуть списані в поточному році. Виняток може становити лише програмний продукт, який буде визнано в обліку як нематеріальний актив. Наприклад, з урахуванням терміну корисного використання даного нематеріального активу - 4 роки, щорічно можна буде списувати по 75 тис. грн. Разом у 2023 році на витрати можна буде списати 300 тис. грн.

Далі, проведемо розрахунок витрат, яких ТОВ «Анкор Персонал Україна» зможе уникнути при вдосконаленні чинної нині політики добору персоналу.

За результатами дослідження внутрішніх документів кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» видно, що, усереднено, приймалося та звільнялося за 1 керівником відділу ТОВ «Анкор Персонал Україна», по 1 менеджеру по роботі з юридичними або фізичними особами, а також по 4 особи – з операціоністів та по 2 касири .

При цьому середній термін проведення робіт і витрати на підбір, відбір та найм фахівців у ТОВ «Анкор Персонал Україна», що розглядається, у 2019 – 2021 роках предсталений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Середній термін добору працівників у ТОВ «Анкор Персонал Україна» у 2019 – 2021 роках

Категорія персоналу	Середній термін пошуку, підбору та найму, дні	Середня сума витрат за добір працівника, тис. грн.
Керівник відділу	15	60,00
Менеджер з роботи з юридичними особами	10	50,00
Менеджер з роботи з юридичними особами	10	50,00
Операціоніст	12	45,00
Касир	7	30,00
Інші працівники (прибиральник)	1	1,00

Джерело: складено автором

Так, з урахуванням даних таблиці 3.3, щорічна економія на зниженні плинності кадрів ТОВ «Анкор Персонал Україна» заощадить: $1*60+1*50+4*45+2*30 = 350$ тис. грн.

При цьому, прогнозується скорочення витрат на 50% від діяльності некомпетентних працівників (з розрахунку 1 річного окладу таких працівників) скоротяться. Наприклад, в даний час у ТОВ «Анкор Персонал Україна» (за даними, наданими кадровою службою ТОВ «Анкор Персонал Україна») працюють 2 таких працівники. Звільнити їх у даний час, відповідно до законодавства України, поки неможливо. З таблиці 3.4 видно, що середній рівень заробітної плати по ТОВ «Анкор Персонал Україна», що розглядається, становить 30 тис. грн. на місяць (360 тис. грн. на рік відповідно).

З урахуванням запропонованих заходів, можна знизити рівень втрат ТОВ «Анкор Персонал Україна» від діяльності таких працівників (знайти законну причину для звільнення некомпетентних працівників, але на їх місце прийнято компетентних) на 50 %, що, становитиме 360 тис. грн. на рік.

Також, з урахуванням автоматизації процесів добору персоналу, у працівників кадрової служби скоротиться час на виконання цих операцій, який вони зможуть витратити на виконання інших дій.

При цьому зекономлені на зниженні рівня плинності кадрів, необхідності пошуку нових фахівців та від помилок щодо прийому низькокваліфікованих фахівців кошти варто зрівняти з витратами на застосування запропонованих заходів. Представлені результати відображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

Період	Річна сума витрат на виконання запропонованих заходів, тис. грн.	Річна сума економії від реалізації запропонованих заходів, тис. грн.
2023 рік	300,00	$350+360 = 710,00$
2024 рік	75,00	710,00
2025 рік	75,00	710,00
2026 рік	75,00	710,00

Джерело: складено автором

Як видно з прогнозних розрахунків, річна сума витрат на реалізацію заходів у всіх роках аналізованого періоду буде нижчою від річної суми економії, що говорить про ефективність запропонованих до реалізації заходів. Крім того, термін окупності складе менше року (сума економії 710 тис. грн. при початкових вкладеннях у розмірі 525 тис. грн.).

Соціальна ефективність пропозицій дозволить збільшити залученість персоналу до роботи та зменшить рівень безробіття в країні. Крім того, будуть залучені і працівники інших фірм – маркетингові, ІТ та інші.

Основні результати проведеного дослідження узагальнені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вдосконалення автоматизації добору персоналу на ТОВ «Анкор Персонал Україна».

№	Проблема	Способи удосконалення	Програмне забезпечення
1	2	3	4
1	Відсутня автоматизація пасивного рекрутингу	Переходити до активного та ініціативного рекрутингу. І додати креативу в пошук нових працівників.	Facebook, Instagram, Youtube
2	Помилки в автоматизації потоку претендентів	Розширювати уявлення про джерела залучення. Опановувати нові методи та способи, експериментувати та оцінювати їхню ефективність в роботі.	Job-софти
3	Цифрова взаємодія з зовнішнім ринком праці	Створити систему, щоб при необхідності заповнення певної вакансії у ТОВ «Анкор Персонал Україна» інформація автоматично надсилалася до центру зайнятості і там одразу перевірялася наявність необхідного персоналу	Hurma
4	Робота кадрової служби з підбору, відбору та найму персоналу не повністю автоматизована	Впровадження автоматизованих систем, які можуть заощадити час, завантажувати резюме, сортувати за потрібними параметрами, збирати та отримувати статистику.	SaaS

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3	4
5	Не використовуються можливості професійного розвитку рекрутерів в цифровому середовищі	Працівникам HR служби, як і всім фахівцям своєї справи зараз необхідно постійно вчитися. В даний час завдяки сучасним технологіям робити це зручно.	Інтернет-проекти у сфері масової онлайн-освіти
6	Рекрутери не дуже добре володіють технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів	Працівникам кадрової служби ТОВ «Анкор Персонал Україна» необхідно освоювати нові, сучасні технології проведення інтерв'ю та співбесід.	Skype або Zoom.
7	Статистика рекрутингу не збирається та не аналізується	Варто навчитися розбиратися з HR метриками, освоїти хоча б найпростіші інструменти	Hurma
8	У ТОВ «Анкор Персонал Україна» немає стратегії HRM, немає послідовної HR політики	Потрібно вибудовувати стратегію HRM.	-

Джерело: складено автором

Проведена робота, незважаючи на те, що виникнуть певні витрати на її виконання, підвищить рівень ефективності роботи з добору, відбору та найму персоналу, що проводиться в ТОВ «Анкор Персонал Україна».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних (шляхом аналізу ТОВ «Анкор Персонал Україна») аспектів автоматизації добору персоналу. В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Систематизовано сутність поняття автоматизації рекрутингу, яке являє собою процес впровадження програмного забезпечення, задля оперативнішого, продуктивнішого та ефективнішого добору персоналу. При цьому встановлено розмежування автоматизації добору персоналу та цифровізації, де перше охарактеризовується як сприяння рекрутеру у доборі персоналу, а друге – як заміна рекрутера у цьому процесі. Внаслідок цього виявлено, що за допомогою впровадження цифровізації, можна не тільки автоматизувати процес добору персоналу, але й кардинально змінити розвиток бізнесу.

2. Зіставлення звичайних і цифрових методів реалізації підпроцесів персонального добору дозволяє зробити висновки про повну ефективність саме цифрових методів для врахування всіх проблем автоматизованого рекрутингу.

3. Внаслідок дослідження даного завдання були визначені програмні продукти для автоматизованого добору персоналу: Core HR, HRIS (Human Resource Information System), HCM (Human Capital Management), TMS (Talent Management System), ERP (Enterprise Resource Planning), EXP (Employee Experience Platform), LMS (Learning Management System), ATS (Applicant Tracking System), HR-Digital. Найпопулярнішими серед яких є HRM та ATS системи. Внаслідок аналізу міжнародного досвіду була визначена універсальна платформа щодо систематизації добору персоналу, управління людськими ресурсами, оплати праці, управлінням талантами, роботою та часом - ADP Workforce Now.

4. При цьому, аналізуючи українську практику застосування HRM-систем, найпопулярнішими та найоптимальнішими, завдяки яким можливо комплексно автоматизувати процес добору персоналу виступають: Oracle, Hurma System,

ClearCompany, BambooHR, Workable, Zoho, Freshteam. При цьому, найпоширенішими ATS на українському ринку виступає таке програмне забезпечення, як: CleverStaff, Hurma, Peopleforce. Таким чином важливим кроком підвищення цінності бізнесу слугує комплексна автоматизація добору персоналу шляхом впровадження спеціалізованого програмного забезпечення.

5. Оцінивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози системи автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» варто відмітити позитивну стабільність, а саме: наявність хорошої репутації на ринку та сучасного програмного забезпечення, що дасть можливість оновити систему добору персоналу, впроваджуючи автоматизацію рекрутингових процесів. Таким чином ми виявили недосконалість та необхідність змін у системі автоматизації добору персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна». Оскільки нині, на практиці компанія намагається вирішити проблеми автоматизації добору персоналу, шляхом використання застарілих програм, рівень автоматизації яких знаходиться на низькому рівні: “Google documents”, “IC AWIS”, Ахарта «Управління персоналом» (Microsoft Dynamics AX), “Zimbra”, Job портали та соціальні мережі, “Service desk”, “Excel”, “Word”.

6. Аналізуючи та структуруючи дані, отримані від ТОВ «Анкор Персонал Україна» було виявлено ряд проблем із процесом автоматизації добору персоналу, основні з яких: відсутність автоматизації пасивного рекрутингу; помилки в автоматизації потоку претендентів; цифрова взаємодія з зовнішнім ринком праці; робота кадрової служби з добору персоналу не повністю автоматизована; відсутність використання можливості професійного розвитку рекрутерів в цифровому середовищі; рекрутери не дуже добре володіють технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів; статистика рекрутингу не збирається та не аналізується; відсутність стратегії HRM, немає послідовної HR політики.

7. Встановлені показники аналізу дозволяють зробити висновок про недосконалість існуючої доктрини рекрутингу, в результаті чого якість процесу добору персоналу знижується. Саме тому були визначені основні моменти щодо

удосконалення автоматизації добору персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна», а саме: повна автоматизація роботи кадрової служби з добору персоналу; перехід до ініціативного рекрутингу та посилення креативу при доборі нових працівників; залучення кандидатів за допомогою автоматизації взаємодії job-софту та центру зайнятості (створення системи, щоб при необхідності заповнення певної вакансії у ТОВ «Анкор Персонал Україна» інформація автоматично надсилалася до центру зайнятості і там одразу перевірялася на наявність необхідного персоналу); з'ясування та вибір автоматизованих систем рекрутингу; повномасштабно-стабільне професійне навчання рекрутерів; освоєння нових, сучасних технологій проведення інтерв'ю та співбесід (технології STAR та PARLA); проведення аналізу статистики з добору персоналу; розробка єдиного стандарту добору персоналу; створення якісної HRM стратегії.

8. Альтернативним варіантом, заздалегіть врахувавши всі переваги та можливості ПЗ, було запропоноване використання такого програмного забезпечення для автоматизації добору персоналу, як HURMA. Враховуючи основні моменти щодо удосконалення автоматизації добору персоналу ми пропонуємо такий план заходів:

- Створення програми з управління доббором персоналу;
- Розробка стратегії HMR;
- Розробка єдиного стандарту добору для всіх посад;
- Розміщення рекламних банерів у мережі;
- Проведення конкурсів для потрібних фахівців;
- Організація та проведення стажувань для молодих фахівців.

9. Обчислення вказують, що витрати на запровадження за 2023-2026 роки становитимуть 525 тис. грн., при тому що річна сума економії складе 2 млн. 840 тис. грн. (не враховуючи окупність запровадженого проєкту). Це відбудеться за рахунок щорічної економії на зниженні плинності кадрів ТОВ «Анкор Персонал Україна» (заощадження 350 тис. грн. щороку) та зниження рівня втрат від діяльності некомпетентних працівників (заощадження 360 тис. грн. на рік).

Водночас термін окупності складе менше року. В додаток до цього, автоматизуючи процеси добору персоналу – час працівників на виконання даних процесів значно скоротиться, що дасть можливість виконанню додаткових дій.

Система удосконалення автоматизації добору персоналу, представлені запропоновані заходи та оцінка їх ефективності на ТОВ «Анкор Персонал Україна» репрезентує перспективну модернізацію сфери добору персоналу, водночас підсилює залученість персоналу до роботи та зменшує рівень безробіття в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 Best Digital Recruitment Apps in 2021 // Getapp: [Website]. 2021. URL: <https://www.getapp.com/resources/top-rated-hr-apps-for-hiring-recruiting/>. (viewed on: 02.02.2022).
2. 6 HR-трендів 2021: думки експертів // Hurma: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/> (дата звернення: 29.04.2021).
3. Анкор Персонал Україна. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://ancor.ua/>
4. Анкор Персонал Україна. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36218922/
5. BambooHR: [Website]. URL: <https://www.bamboohr.com/> (viewed on: 02.02.2022).
6. Best Recruiting Software // G2: [Website]. 2021. URL: <https://www.g2.com/categories/recruiting> (viewed on: 02.02.2022).
7. ClearCompany Review: [Website]. URL: <https://www.crazyegg.com/blog/clearcompany-review/> (viewed on: 04.02.2022).
8. Digital technologies in hr management / Y. Sotnikova et al. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 42, no. 4. P. 527–535. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54> (date of access: 03.02.2022).
9. Elliott A. 3CX Offers 3 years Free Remote Working Solution in Wake of Covid-19 // 3CX. 2020. URL: https://www.3cx.com/blog/news/covid-19-remote-working/?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick (viewed on: 02.02.2022).
10. Global Recruitment Insights and Data: Key Findings. *Bullhorn*. 2021. URL: <https://grid.bullhorn.com/key-findings/> (viewed on: 01.05.2021).

11. Gartner Says Global Artificial Intelligence Business Value for 2026. URL: <https://www.gartner.com/en> (viewed on: 26.09.2021).
12. HR software for growing businesses | Freshteam. *Freshworks / Modern and Easy Customer and Employee Experience Software*. URL: https://www.freshworks.com/hrms/?gspk=Q2hhbmRhbkt1bWFy&gsxid=jjVsj7pmLZnD&utm_campaign=Growsumo&utm_medium=ChandanKumar-Growsumo&utm_source=Growsumo&utm_tactic_id=3667548 (date of access: 27.05.2022).
13. Hurma: [Website]. URL: <https://hurma.work/> (viewed on: 02.02.2022).
14. Kravchuk O. I., Varis I. O., Kirianiva O. V. Digital communications management in virtual team. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges* : монографія. Opole, 2021. P. 494–505. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10.pdf.
15. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. Vol. 11, no. 1. P. 14–30. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02) (date of access: 06.02.2022).
16. Lopushnyak, H. Kravchuk, O., Babin, S. Development of Personnel Management in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine*: Monografia. Warsaw 2021. P. 103–121.
17. New Normal Recruitment Process. Skillfuel. 2020. URL: <https://www.skillfuel.com/new-normal-recruitment-process/> . (viewed on: 26.08.2021).
18. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges / S. A. Woods et al. *European journal of work and organizational psychology*. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 64–77. URL: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401> (date of access: 03.02.2022).

19. Pradhan N. 15 Tips to Hire Talent Post the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *Toolbox*. 2020. URL: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/interviews/hire-talent-post-coronavirus-pandemic/> (viewed on: 26.09.2021).
20. Recruiting Trends for 2021. Betterteam: Website. 2021. URL: <https://www.betterteam.com/recruiting-trends>.
21. The 25 Top Recruiting Software Tools Of 2021 // IDEAL BLOG: [Website]. 2021. URL: <https://ideal.com/top-recruiting-software/> (viewed on: 02.02.2022).
22. The social enterprise in a world disrupted // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf (viewed on: 02.02.2022).
23. Vonberg T. V., Holovko A. A. Recruiting staff in the age of digitalization. *Business inform.* 2020. Vol. 6, no. 509. P. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (date of access: 03.02.2022).
24. What is Recruiting Automation? URL: <https://www.entelo.com/recruiting-automation/> (viewed on: 02.02.2022).
25. Win with empathy. Global Talent Trends 2020-2021. *MERCER*: [Website]. 2021. URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-global-eng-mercer.pdf>. (viewed on: 01.05.2021).
26. Workable: [Website]. URL: <https://www.workable.com/> (viewed on: 26.08.2021).
27. Workable Survey: The New World of Work. Workable. 2021. URL: <https://get.workable.com/the-new-world-of-work>. (viewed on: 26.08.2021).
28. Zoho - Cloud Software Suite and SaaS Applications for Businesses. *Zoho*. URL: <https://www.zoho.com/> (date of access: 27.05.2022).
29. Applicant Tracking System, ATS. URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats> (viewed on: 01.02.2022).
30. Автоматизація рекрутингу: що врахувати при виборі софту. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/avtomatyzatsiya-rekrutyngu/> (дата звернення: 27.05.2022).

31. Бідна Т.О., Кравчук О.І. Цифровізація добору персоналу. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науковопедагогічних працівників, 20 травня 2021 р./ Редкол.: Непочатенко О.О (відп.ред.) та ін. Умань:ВПЦ «Візаві», 2021.237 с. С.67-71.)
32. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
33. Дорош, М. С., Грек, І. О., & Бугай, Ю. В. Розробка моделі системи автоматизованого добору персоналу з використанням методів штучного інтелекту. *Технічні науки та технології*, 2020. №2(20), с. 158–166.
34. European Parliament, Policy department A: Economic and scientific policy / Industry 4.0. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf) (viewed on: 01.02.2022).
35. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. С. 10-17.
36. i-SCOOP: website. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (viewed on: 26.08.2021).
37. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).
38. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. 6. С. 282–297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>
39. Кравчук О. І., Варіс І. О. Цифрові технології колаборації у віртуальних командах. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі* : Матеріали всеукр. міждисциплінар. науково-практ. конф., м. Чернігів, Суми, 15 лип. 2021 р. Чернігів, 2021. С. 108–110. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1073/1/Чернігів.%20Наукові%20Ота%20освітні%20трансформації%20в%20сучасному%20світі.pdf#page=108>.

40. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 07.02.2022).

41. Кравчук О.І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191-196.

42. Кравчук О. І. Цифрові технології менеджменту продуктивності персоналу. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, 11–12 лют. 2021 р. Київ, 2021. С. 228–233.

43. Крачук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> (дата звернення: 01.05.2022).

44. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77-87.

45. Телегіна Д. М., Трофименко О. О. Автоматизація процесів підбору та оцінки персоналу. Інноваційно-інвестиційні і трансформаційні процеси в економіці. *Економіка сталого розвитку*. 2020. URL: <http://ktrp-conf.kpi.ua/VIWUSC/paper/view/22573> (дата звернення: 01.02.2022).

46. Топ-6 HRM-систем: як правильно автоматизувати процес HR? - *Worklviv*. URL: <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/top-6-hrm-system-yak-pravylno-avtomatyzuvaty-proczes-hr/> (дата звернення: 27.05.2022).

47. Український інститут майбутнього: website. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 23.03.2021).

48. Фінансовий аналіз Анкор Персонал Україна. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=10839315&tb=financial-analytics

49. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519/229486> (дата звернення: 01.02.2022).

50. Хуань Ч. Тенденції використання ІТ в управлінні людськими ресурсами на прикладі закладів вищої освіти Китаю. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 38. С. 125-131. DOI: 10.6084/m9.figshare.9788576

51. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

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

53. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки.. *Бізнес*, 2018. URL: <https://business.ua/uk/tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnist-biznesu-klyuchovidrajveri-rozvitku-ukrajinskoji-ekonomiki> (дата звернення: 01.02.2022).

54. Ціни та функціонал. *All-in-One human resources (HR) software - PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/pricing> (дата звернення: 27.05.2022).

55. Чим цифровізація відрізняється від автоматизації. URL: <https://finacademy.net/materials/article/cifrovizaciya-i-avtomatizaciya> (дата звернення: 01.02.2022).

56. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Іванець О.О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнесінформ* № 3. 2018. С. 412-417



метадані

Заголовок

Автоматизація добору персоналу на підприємстві

Автор Науковий керівник

Бідна Кравчук

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

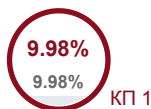
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

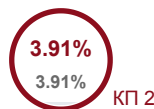
Заміна букв		309
Інтервали		0
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		139

Обсяг знайдених подібностей

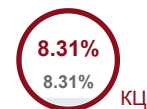
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.


25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2


15432

Кількість слів


120088

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Гуца.pdf 3/4/2019 International Institute of Management (ІНФОРМАЦІЙНО-РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР)	50	0.32 %
2	https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats	45	0.29 %
3	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27031/1/%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8E.pdf	42	0.27 %
4	https://modecon.mnau.edu.ua/?smd_process_download=1&download_id=15364	40	0.26 %
5	https://modecon.mnau.edu.ua/?smd_process_download=1&download_id=15364	39	0.25 %

УДК 005.95/.96:(004.4+331.53)

JEL: M12, M15, M51

Кравчук Оксана Іванівна*канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом***Варіс Ірина Олександрівна***канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом***Бідна Тетяна Олексіївна***здобувач вищої освіти**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**(Київ, Україна)*

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Рекрутинг персоналу під час пандемії COVID-19 відбувається дистанційно, що вимагає використання цифрових технологій. Цифровізація та віртуалізація рекрутингу змінює вимоги до програмного забезпечення. Мета статті - узагальнення та систематизація теоретико-прикладних аспектів цифрової трансформації рекрутингу для визначення оптимальних рекрутингових цифрових технологій на ринку України. У статті структуровано актуальні цифрові технології рекрутингу та розроблено пропозиції щодо їх імплементації в українську HR-практику; визначено на основі опитування найефективніше рекрутингове програмне забезпечення, зокрема, HRM-системи з можливостями комплексної автоматизації рекрутингу; запропоновано перспективні напрямки їх використання задля підвищення ефективності процесу рекрутингу.

Ключові слова: цифрові HR-технології, цифровий рекрутинг, цифрова трансформація, цифровий добір, рекрутингове програмне забезпечення

DOI: 10.15276/mdt.6.1.2021.7

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. Сучасні тенденції засвідчують, що цифровізація виступає більш буденністю, аніж трендом. Імплантація програмного забезпечення в сферу HR є необхідною в умовах дистанціювання у пандемічній реальності. Реалізація процесів залучення та добору персоналу під час глобальної пандемії COVID-19 все більше переходить у дистанційний формат, який вимагає використання все більшої кількості цифрових технологій. Цифровізація та віртуалізація процесів рекрутингу персоналу змінює сучасні вимоги до програмного забезпечення, яке використовується. В свою чергу це проявляється не лише у цифровізації рекрутингу через впровадження нових HRM-систем, але й у цифровій трансформації процесів залучення та добору персоналу в цілому.

Згідно з дослідженнями Global Recruitment Insights and Data (GRID) [7] сфера рекрутингу персоналу піддається суттєвому впливові COVID-19, який проявляється у трансформації способів виконання щоденних операцій, тотальному використанні віддаленого добору, відмови від офісних приміщень та дистанційної адаптації персоналу.

Історично сфера рекрутингу не завжди була технологічною, але зараз її цифрова трансформація стає необхідною і надважливою, оскільки інтеграція інноваційних цифрових технологій у процеси добору персоналу з метою покращення заповнення вакансій та надання більшої цінності кандидатам – це позитивний розвиток у нових умовах. В цілому, у 2020 році відбулося різке збільшення кількості рекрутингових агентств, що використовують цифрову стратегію трансформації; COVID-19 мав прямий вплив на зміни їх підходу до цифрової трансформації; відбувається активізація процесу цифрової трансформації в сфері рекрутингу. При цьому дослідження Bullhorn [15] виявило, що пошук кандидатів знову є головним пріоритетом для рекрутингових агентств у 2021 році. Таким чином ми можемо зазначити, що рекрутинг, як чільна ланка HR-сфери, знаходиться на стадії активної цифрової трансформації в нових нормальних умовах пандемічної та постпандемічної реальності.

Цифрова трансформація рекрутингу нині вміщує в собі велику кількість цифрових інструментів, які мають низку переваг і недоліків. Проблематика проявляється в приділенні недостатньої уваги теоретико-методичним аспектам імплементації цифрових технологій рекрутингу персоналу в практику. Попри період цифровізації, рекрутери при пошуку та доборі кандидатів часто використовують архаїчні методи, які зменшують результативність праці, а в умовах дистанційної роботи – зводять можливість успіху до нуля. Дилема вбачається у невизначеності та складності вибору серед досить великого різноманіття цифрових технологій. Тому передумовою успішної цифровізації та автоматизації рекрутингу персоналу має стати якісний актуальний аналіз сучасних HRM-систем та загальних цифрових технологій, таких як: штучний інтелект (AI), чатботи, гейміфікація, додана (AR) та (VR) реальність, дистанційний (цифровий, віртуальний) добір, мобільні додатки тощо. В свою чергу ера наукової меліорації та глобалізації потребує вибору доцільних підходів до впровадження сучасних технологій, які б збільшили продуктивність рекрутерів. Таким чином виявляється потреба в дослідженні цифрових технологій рекрутингу персоналу та можливостей їх імплементації в практику діяльності внутрішніх відділів добору персоналу та рекрутингових агентств, при якій будуть враховані всі сучасні аспекти та існуючі тренди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. Стрімкі зміни технологій рекрутингу в останні роки значно вплинули на науку та практику добору персоналу. Протягом останніх кількох років питання цифрових технологій менеджменту персоналу було досліджено як вітчизняними, так і міжнародними науковцями. Так, масштабні зміни, які відбулися в категоріях HR-технологій, адаптацію нових моделей роботи та інтеграцію загальнопоширених систем продуктивності у HR сфері досить детально описав Дж.Берсін, який внаслідок аналізу системи керування штучним інтелектом та чат-ботами висвітлив можливість оптимального пристосування HR-процесів до віддаленої роботи [3]. С. А. Вудс, С. Ахмед, І. Ніколау, А. К. Коста та Н. Р. Андерсон [24] виділили п'ять основних категорій методів цифрового добору персоналу, які мають практичне використання в міжнародних компаніях: он-лайн додатки, психометричне тестування в Інтернеті, цифрові інтерв'ю, ігрова оцінка та соціальні медіа.

Потреба в постійних дослідженнях нових розробок саме в сфері цифровізації рекрутингу є досить значною. Даний факт був оприлюднений І. Ніколау у своїй науковій доробці, де він висвітлив новітні етапи пошуку та добору працівників, які вміщували в собі доцільні цифрові технології: залучення (веб-сайти соціальних мереж), скрінінг (системи кіберзадоволення), відбір (асинхронне інтерв'ю) та оцінку (гейміфікацію) [19].

Обґрунтуванню значного впливу цифрових технологій в загальному розумінні та добору персоналу присвячені роботи А. Триведі та Л. Пілай [26], С. Ахмед та П. Хамбатта [2] тощо.

Перспективи використання цифрових технологій у майбутньому, внаслідок аналізу традиційних та цифрових технологій, де за результатами були виділені переваги у використанні останніх, досліджено у наукових доробках Сотникова, Ю., Назарова, Г., Назарова, М. та Білоконенко, Х. [6]. Теоретичні та аналітичні аспекти технологічних змін у сфері HR-менеджменту також досліджував Бей Г.В. [28], який визначив переваги та недоліки впровадження передових HR-технологій у практику діяльності українських підприємств внаслідок перегляду систем та способів автоматизації управління HR-процесами. Дослідженню питань цифрової трансформації менеджменту персоналу в цілому, та рекрутингу присвячені роботи Вонберг Т.В., Головка А.А. [29; 30], Цимбалюк С.О. [36]. та авторів даної публікації [12; 32; 33]. Жуковська В. М. [33] розглянула не тільки сучасні тенденції у кадровому забезпеченні, але й дослідження HR-привабливості підприємства та доцільність застосування цифрових технологій на різних HR-етапах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Втім попри суттєвий рівень досліджень теоретико-методичних аспектів впровадження та використання цифрових технологій рекрутингу персоналу, варто зазначити, що очевидною є потреба у якісному аналізі, узагальненні та структуризації цифрових технологій та HRM-систем, які можуть бути використані у процесах рекрутингу персоналу на сучасному етапі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні та систематизації теоретико-прикладних аспектів цифрової трансформації рекрутингу персоналу для визначення оптимальних цифрових технологій рекрутингу на ринку України, яка б, з одного боку, оптимізувала в повній мірі процес рекрутингу персоналу та вмщувала в собі загальні тренди цифровізації та сучасні цифрові інструменти, та, з іншого - була адаптована під виклики сучасних реалій залучення персоналу в умовах глобальної пандемії COVID-19 та у постпандемічний період.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Технологія автоматизації рекрутингу персоналу надає багато можливостей рекрутерам підвищити власну ефективність. Згідно досліджень Т. Науді, приріст продуктивності в основному можливий завдяки прискоренню цифрової трансформації бізнесу: впровадження інноваційних інструментів та шляхів роботи [18]. Тому більшість компаній, які працюють на високому рівні, стрімко інвестують бюджет у цифрові технології. Також до причин застосування цифровізації в компаніях варто, на нашу думку, віднести активізації добору, при якому варто зберегти досвід кандидатів та цінні пропозиції. В сучасних умовах, як зазначає компанія-розробник рекрутингового забезпечення JazzHR, компанії мають проявляти неабияку гнучкість, адже у період глобальної пандемії COVID-19 вони знаходитимуться в зовсім іншому середовищі рекрутингу, аніж до неї [11].

Сучасні тренди розвитку HR-сфери безпосередньо залежать від пандемії, яка призвела до масштабної цифрової та структурної трансформації. Таким чином, основними моментами в даній сфері вважають концентрацію на турботі про працівника, зосередження на важливості фахівця в компанії, автоматизація процесів рекрутингу, запуск технологій штучного інтелекту для пошуку нових працівників та управління талантами уже існуючих працівників [34]. Більшість сучасних трендів розвитку сфери менеджменту персоналу стосуються цифровізації, яку впроваджують сотні компаній по всьому світу. Зокрема, ODUM.digital представили цифрову екосистему кадрового забезпечення та добору персоналу, в якій враховані всі сучасні можливості, що втілені

в трендах цифровізації рекрутингу персоналу та різноманітні цифрові технології на платформах, таких як Bullhorn, Recruitnow, Minggo, Jobdigger, WorkN, Harver, OnRecruit [20].

Проаналізувавши основні платформи цифровізації рекрутингу, варто зазначити, що найбільш поширеними серед цифрових технологій, які використовуються в цій сфері, є штучний інтелект, чатботи, гейміфікація, додана (AR) та віртуальна (VR) реальність, дистанційний (цифровий, віртуальний) добір та мобільні додатки.

Штучний інтелект (ШІ), який застосовується в різних сферах та спеціалізаціях, нині в повній мірі використовується і рекрутерами, при зануренні у світ рішень з цифрового добору персоналу. Сфери ШІ та машинного навчання такі швидкоплинні у часі, що неможливо описати очікувані технологічні розробки. Однак можливо зазначити технології, які використовуються безпосередньо зараз та адаптовані під реалії дистанційної роботи, які все ж триватимуть найближчим часом. Так, як основний функціонал рекрутерів полягає саме в пошуку та доборі кандидатів, то штучний інтелект при доцільному застосуванні значно спрощує даний процес. Існує широкий спектр інструментів ШІ, які автоматизують пошук джерел залучення кандидатів та утворюють при цьому їх широку базу. За допомогою певних інструментів також існує можливість залучення потенційних кандидатів шляхом автоматизації та розсилки їм інформації продовж всього процесу відкритої вакансії. Вимушений перехід на дистанційну роботу має свої недоліки для роботи рекрутера, а саме це відчувається в процесі інтерв'ю, яке модернізується у відеоінтерв'ю, де аналіз поведінки кандидата – невід'ємна частина співбесіди. При цьому нові технології ШІ дозволяють сканувати вираз обличчя кандидата та надавати інформацію для оцінювання особистісних характеристик майбутнього працівника.

Активізація використання чат-ботів відбулася через автоматизацію процесу рекрутингу саме у частині взаємодії та комунікації з кандидатами в напрямі текстового чату, який є цілодобовим. Зручність полягає у можливій інтеграції з більшістю сервісів та програмних продуктів, за допомогою якої чат-бот має змогу працювати в режимі багатозадачності та призначати співбесіди, висвітлювати певні події, аналізувати дані тощо. Згідно досліджень AHR, чат-боти рекрутингу умовно можна поділити на дві групи: когнітивні та чат-боти на основі правил, де перші призначені для більш складних завдань та за допомогою ШІ мають можливості розуміння природного людського діалогу, а другі, більш простіші чат-боти, допомагають в автоматизації процесу добору персоналу та планування співбесід [14].

Застосування інноваційних та модернізованих методів у процесі рекрутингу персоналу забезпечує компанію не лише талановитими працівниками, але й формує конкурентоспроможність підприємства. Тому впровадження гейміфікації в процесі рекрутингу персоналу стало скоріше необхідністю для заміни інноваційних способів та інструментів рекрутингу. Інтерактивність при гейміфікації значно допомагає як на початкових етапах рекрутингу персоналу, так і при оцінюванні кандидатів на вакансію.

В свою чергу, віртуальна та доповнена реальність, як вид інноваційних технологій популяризують імітацію середовища не тільки у процесі рекрутингу персоналу, але й для навчання та інших процесів менеджменту персоналу [22]. Віртуальна реальність має можливість відтворити в реальному часі, наприклад, робоче місце працівника або ж створити практичну ситуацію чи квест, який показує весь спектр майбутньої спеціалізації без усіх можливих загроз.

Таким чином, внаслідок використання даних технологій процес рекрутингу кандидатів значно спрощується, тривалість його скорочується а ефективність підвищується, що створює передумови для заощадження фінансових ресурсів компанії.

Попри ефективність більшості програмних рішень для автоматизації добору персоналу важливо розуміти особливості їх використання рекрутерами та можливості адаптації не тільки під ситуацію в компанії, але й під загальноекономічний стан країни. Зокрема, веб-сайт Global Recruitment Insights and Data від Bullhorn оприлюднили дані, в яких вказується статистика трьох найбільших наслідків COVID-19 у процесу рекрутингу, а саме віддалений добір персоналу (33%), зменшення використання офісних приміщень (25%) та дистанційна адаптація (20%) [7]. Таким чином, пандемія мала прямий вплив на підхід компаній до цифрової трансформації, адже респонденти зазначили, що застосовують процес цифрової трансформації значно частіше. В свою чергу, дослідження Mercer підтверджує, що пандемія продовжує тиснути на сферу рекрутингу [16]. За дослідженнями Deloitte, цей вплив під час пандемії спостерігався на здоров'я, безпеку, посилення зв'язку з робочою силою та сприяння добробуту працівників шляхом дистанційності [5].

Спалах коронавірусу COVID-19 збільшив вагомість використання технології віртуальної співбесіди. Toolbox зазначає, що оскільки за умов поширення роботи з дому сфера рекрутингу суттєво покладається на відеоінтерв'ю, що призведе до того, що рекрутери почнуть використовувати технології, які вони експлуатували у масштабі (Hangouts, Zoom, GoToMeeting), хоча дані інструменти розроблені лише для відеоконференцій. Але, на противагу цьому, існують платформи цифрового інтерв'ювання, такі як Harqen, які дозволяють компаніям не припиняти роботу з рекрутингу, при цьому маючи в собі функціонал щодо залучення та оцінювання кандидатів [13].

Зараз програмне забезпечення рекрутингу в дійсності підлаштовується під реалії. Наприклад, провайдер уніфікованих комунікацій ЗСХ оприлюднив інформацію про вихід безкоштовної стандартної версії його програмного забезпечення на 3-річний період [18]. Використання даного програмного забезпечення з успішністю можна проводити для ділових розмов, віртуальних зустрічей, чату та планування конференцій. В свою чергу, JazzHR запустив дистанційний інструмент для команд, які постраждали від спалаху коронавірусу, а саме провайдери медичних послуг можуть безкоштовно отримати доступ до програмного забезпечення для добору медичних працівників [11].

Компанії на сьогоднішній день мають досить велику кількість різноманітного рекрутингового програмного забезпечення. Проте не всі його застосовують, незважаючи на суттєві його переваги, такі як: впорядкованість процесу добору персоналу, скорочення часу роботи, покращення спілкування з кандидатами, підвищення якості заявок, централізоване зберігання інформації. Проаналізувавши популярні міжнародні аналітичні платформи G2 [4], Ideal [17] та GetApp [25], які оприлюднили найпопулярніші програмні продукти для рекрутингу в 2021 році, варто відмітити про велику різноманітність цього сегменту ПЗ для різних регіонів. Порівняння найпопулярніших програмних продуктів для рекрутингу в 2021 році за версією міжнародних аналітичних платформ G2, Ideal та GetApp наведені на рис. 1.



Рисунок 1 – Порівняння найпопулярніших програмних продуктів для рекрутингу в 2021 році

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення та структуризації [4; 17; 25]

Таким чином, серед зазначених найкращих програмних продуктів, за 3 джерелами лише одне програмне забезпечення, яке визнано найкращим, як G2, так і Ideal – ADP Workforce Now. ADP Workforce Now – це гнучкий, хмарний HR-пакет, який спрощує управління робочою силою. Дана універсальна платформа пропонує систематизацію пошуку та управління людськими ресурсами, оплату праці, управління талантами, управління часом та роботою та можливості аналітики.

Аналіз платформ з трендовим програмним забезпеченням висвітлив уже вказану раніше проблему з вибором універсального програмного забезпечення саме для рекрутингу персоналу. Оскільки не всі HRM-системи спеціалізуються власне на доборі та рекрутингу персоналу для повної автоматизації даної сфери. При цьому також варто враховувати континентальну приналежність.

Проаналізувавши український ринок, були відібрані найпопулярніші HRM-системами, за допомогою яких, на нашу думку, комплексно можна автоматизувати процес рекрутингу персоналу: Oracle Human Capital Management (HCM), Hurma, BambooHR, Workable, Personio. Хмарне програмне забезпечення – для глобального управління персоналом, талантами та робочою силою, випущений корпорацією Oracle у 2011 році, дає можливості знаходити, розвивати і утримувати кращих працівників, стимулювати спільну роботу і аналізувати всі дані про персонал, а також підвищити операційну ефективність [21]. Hurma System - HRM система, яка нещодавно ввійшла на ринок та є комбінованим рішенням не тільки для рекрутингу, але й для HR та OKR, вміщуючи в собі всі етапи воронки рекрутингу, перехід кандидата в працівники, онбординг та адаптацію, утримання і навіть моніторинг настрою [10]. BambooHR – спеціалізоване програмне забезпечення для менеджерів з персоналу в малому і середньому бізнесі, яке вміщує в собі значний набір функціоналу з рекрутингу та управління персоналом та доповнений інструментарієм з обліку заробітної плати [9]. Workable – рекрутингова платформа з потужним пошуковим функціоналом, призначеним для пошуку релевантних резюме в інтернеті, на джоб-сайтах тощо та можливістю відстеження кандидатів (Applicant Tracking System - ATS) [27]. Personio – це німецька HRM-система, яка охоплює всі процеси сучасного менеджера з персоналу від пошуку кандидата до розрахунку заробітної плати [23].

Після дослідження функціоналу обраного програмного забезпечення варто проаналізувати його більш детально в контексті можливостей автоматизації процедур та

операцій рекрутингу персоналу стосовно: функціональної повноти та функціональної достатності програмного забезпечення; доступності в освоєнні та надійності; можливості інтеграції з іншими програмними продуктами; вартості; переваг впровадження програмного забезпечення в компанії тощо.

З точки зору функціональної повноти та достатності в автоматизації рекрутингу персоналу варто зазначити, що система Oracle Human Capital Management (далі – Oracle HCM) містить модуль добору персоналу. Функціональна забезпеченість інтегрується в таких рекрутингових процесах, як: залучення талантів, використання HR-маркетингу, використання рекомендацій працівників для пошуку талантів, можливість комплексної автоматизації рекрутингу та раціоналізації прийому на роботу, можливість адаптації працівників, відстеження всіх дій, пов'язаних з рекрутингом в соціальних мережах, і використання цих даних в звітах, можливості використання багаторівневого оцінювання та скринінгу, забезпечення однакового, масштабованого і юридично бездоганного процесу скринінгу кандидатів, оформлення та адаптація нових працівників, створення персоналізованих порталів з інформацією і формами для заповнення новими працівниками, перевірка статусу оформлення та адаптації нових працівників з точністю до хвилини, надання новим працівникам доступу до всієї необхідної інформації і навчальних програм.

В свою чергу, функціонал HRM-системи Nurta, маючи розділ автоматизації рекрутингу, охоплює всі основні процедури та операції процесу добору персоналу, а саме: можливість поетапно організувати процес пошуку нових працівників; аналізувати статистику за ефективністю каналів рекрутингу, коефіцієнтом прийняття офферів, відкритими вакансіями та іншими параметрами; можливість правильно розподіляти бюджет на пошук та добір персоналу для отримання максимального результату; можливість автоматизації рутинної роботи рекрутера від парсинга резюме з файлів різних форматів до відповідей кандидатам прямо з системи; можливість створення вакансії, публікації її на одному з популярних job-порталів, що дозволяє зробити вакансію публічною; можливість сортувати і фільтрувати всі профілі кандидатів тощо.

В програмному забезпеченні BambooHR міститься модуль добору, який має такі функціональні можливості, як: надає можливість підбору персоналу, зберігаючи інформацію про претендентів упорядкованою на кожному етапі рекрутингу задля зосередження на пошуку потрібних талантів для роботи та створенні чудового досвіду для кандидатів; полегшує процес прийому на роботу кандидатів та забезпечує своєчасне спілкування на кожному етапі його оцінювання; дозволяє легко збирати зворотний зв'язок зацікавлених сторін та членів групи на будь-якому етапі; налаштовані шаблони листів пропозицій автоматично заповнюють інформацію про кандидатів для всіх ваших різних посад, типів робіт та інших вимог; включає звіти та аналітику для вимірювання часу добору, виявлення вузьких місць та виявлення невідповідностей на шляху; дозволяє обмінюватися оголошеннями про вакансії на робочих дошках, таких як Indeed і Glassdoor, а також на сайтах соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter і LinkedIn.

Функціональні можливості Workable містяться такі пункти, як: публікація вакансії одночасно на 200+ сайтів, створення шаблонів опису вакансії, можливість знайти потрібні навички, рекомендації кандидатів за допомогою технології штучного інтелекту, активне залучення пасивних кандидатів, зручні форми для заявки; можливість синхронізації електронної пошти в реальному часі, можливість мобільного рекрутингу, можливість послідовних інтерв'ю та відгуків, можливість впевненого просування правильних кандидатів; автоматизація на більшому: планування, відстеження та керування добором і бюджетом, можливість зручного планування співбесід, можливості

відстеження ефективності та ділитися прогресом, управління та демонстрація відповідальності тощо.

Функціонал Personio полягає в налаштуванні рекрутингових процесів, таких як: публікація вакансій на job-сайтах, контроль кандидатів і відкритих вакансій, спільна робота над документами, централізована архівація, проведення синтаксичного аналізу, можливість використання шаблонів, відстеження заявників тощо.

Доступність в освоєнні та надійність програмного забезпечення є одним з найважливіших факторів, на які звертають уваги компанії при придбанні HRM системи. Задля ефективного аналізу варто систематизувати інформацію щодо даного фактора в розрізі досліджуваних програмних продуктів (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення з точки зору доступності в освоєнні та надійності

Програмне забезпечення	Доступність в освоєнні	Надійність
Oracle HCM	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка цілодобова. Можливість входу з мобільних пристроїв. Мова інтерфейсу: російська, англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне навчання для персоналу.	Популярна система, яка має досвід у функціонуванні з 2011 року та має тисячі задоволених клієнтів. Існує служба підтримки. Наявний захист конфіденційних даних. Інші дані відсутні. Надійність на середньому рівні.
Hurma	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка пн.-пт 9:00-18:00, відповідь на протязі 5-10 хв., можливість отримати відповідь в служби підтримки в позаробочий час. Можливість використання в мобільній версії, наявність Телеграм чат-боту. Мова: українська, російська, англійська. Доступний та легкий в освоєнні.	Активне впровадження додаткових підсистем, які забезпечують технологічність і безпеку користувачів. Підтримка різних фондів, зокрема венчурного фонду Pragmatech. Існує зовнішній та внутрішній захист (архітектура даних, хешування, Support, аптайм тощо). Систему розробили фахівці компанії IT Svit, яка вже 15 років успішно працює на зарубіжному ринку. Hurma в повній мірі забезпечує безпеку та надійність для користувачів.
BambooHR	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 12/5, відповідь на протязі кількох днів. Існує мобільний додаток. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, потребує навчання та знання іноземної мови.	Існує захист персональних даних. Система, яка тривалий період функціонує на ринку. Заходи, які вживаються для запобігання витоку даних та несанкціонованого доступу до даних: програма активних помилок, часте сканування вразливості, брандмауер веб-додатків, щорічний незалежний аудит безпеки SOC II, перевірка вхідних даних, щорічний тест на проникнення сторонніх виробників, постійне управління та моніторинг безпеки, найсильніше галузеве стандартне шифрування, власна багатофакторна автентифікація доступна всім клієнтам системи. Надійність на високому рівні

Продовження табл. 1

Workable	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 24/7, відповідь на протязі доби. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне знання англійської мови.	Відбувається зібрання та обробка персональних даних із відповідним захистом. Проте на сайті вказано, що передача інформації відбувається через інтернет і є не повністю безпечною. Тому надійність знаходиться на не дуже високому рівні.
Personio	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 24/7, відповідь на протязі доби. Існує мобільна версія. Мова інтерфейса: англійська, німецька. Доступний, проте не легкий в освоєнні.	Більше 3000 клієнтів, що працюють у понад 80 країнах. Personio є найціннішою компанією з питань HR-персоналу в Європі. Захист даних та інформаційна безпека є ключовими елементами продуктів та послуг Personio. Відбувається впровадження та розробка технічних та організаційних заходи для забезпечення безпечної обробки інформації. Надійність на хорошому рівні.

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10; 21; 23; 27]

Програмне забезпечення для рекрутингу взаємопов'язане з іншими інструментами цифрових технологій, тому важливо врахувати цей момент та відстежити можливість інтеграції кожного досліджуваного програмного продукту з іншими. Аналіз популярних українських програмних продуктів щодо можливості інтеграції з іншими цифровими програмами наведений на рис. 2.

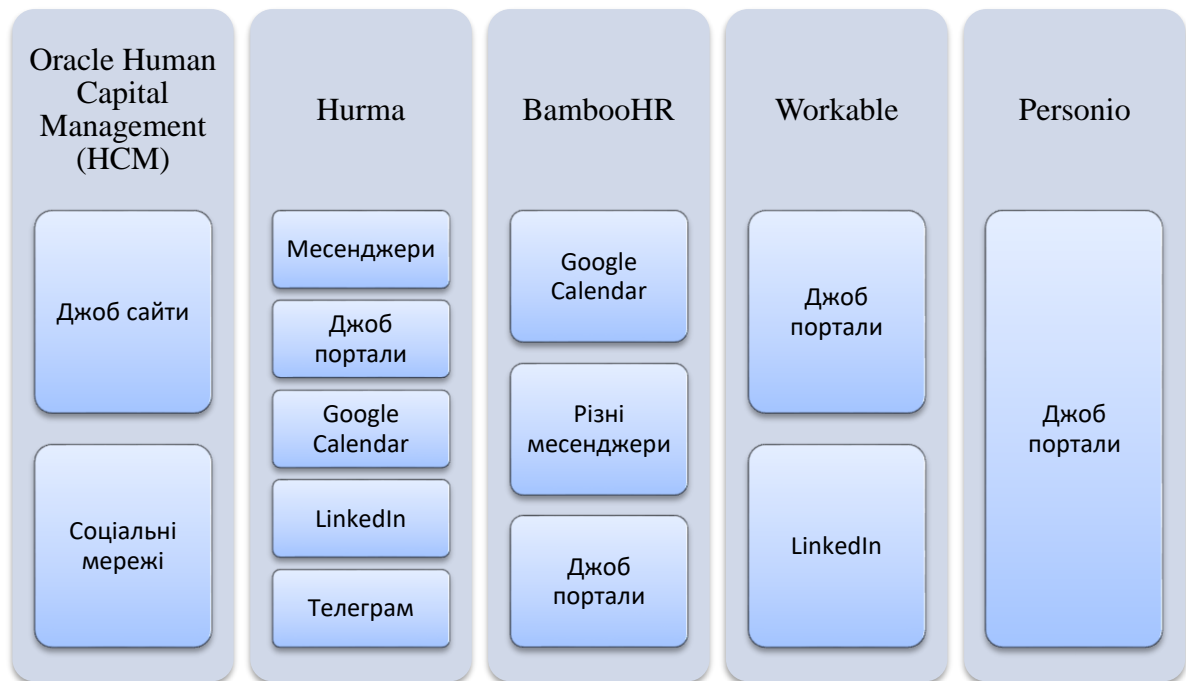


Рисунок 2 – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення щодо можливості інтеграції з іншими цифровими технологіями

Джерело: авторська розробка на основі [9; 10; 21; 23; 27]

Для більшості фірм основним фактором впровадження HRM-систем служить їх вартість. Адже виділяючи бюджет на цифрові технології, варто розуміти його окупність та доцільність застосування. Аналіз вартості популярного в Україні програмного забезпечення представлений в табл. 2.

Таблиця 2 – Аналіз вартості рекрутингового програмного забезпечення

	Oracle HCM	Hurma	BambooHR	Workable	Personio
Ціна на місяць в компанії до 100 осіб	900\$ (базовий рівень роботи) 1600\$ (професійний рівень), 3200\$ (просунутий рівень)	200\$ (для нових клієнтів існують знижки - 30%)	619-825\$ (в залежності від обраного пакета)	99\$ за закрити вакансію або ж 8000\$ за рік (базова версія)	379€ (базова версія. При оплаті за рік – знижка 5%)

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10; 21; 23; 27]

Виходячи з висвітлених факторів, варто зазначити переваги кожного з проаналізованих програмних продуктів:

1) Oracle HCM містить сучасний персональний користувальницький інтерфейс та адаптовану і розширену архітектуру. У даному ПЗ використовується підхід, заснований на можливості інтелектуальної обробки даних і розширеного машинного навчання, щоб служба персоналу могла взаємодіяти з кандидатами і працівниками ефективніше на всіх етапах процесу рекрутингу: від підбору персоналу до адаптації і залучення. Замовники Oracle можуть легко перейти на простий і ефективний хмарний додаток Oracle HCM, щоб підвищити цінність бізнесу завдяки впровадженню оптимізованих процесів, залучення користувачів, збільшення продуктивності і зниження вартості володіння. З перенесенням HRMS в Oracle HCM Cloud компанії отримують можливість використовувати багаторівневі засоби безпеки, шифрування даних за замовчуванням і високотехнологічні центри обробки даних.

2) Перевагою Hurma є можливість реалізації всіх базових функцій процесу роботи служби персоналу з працівниками, з моменту відкриття вакансії до їх звільнення з компанії. Всі наявні модулі системи підключені відразу і працюють без додаткових фінансових витрат. Hurma дозволяє один раз налаштувати роботу системи згідно з правилами і особливостям вашої компанії, і в подальшому продуктивніше використовувати свій робочий час. Швидка автоматизація рекрутингу включає дошку для рекрутерів, інтеграцію з сайтами пошуку роботи, розширення для браузеру, автоматичне розміщення вакансії на вашому корпоративному сайті, якісну аналітику і багато іншого, що робить процес рекрутингу ефективнішим. Система завжди доступна онлайн з будь-якого пристрою. Наявність AI Partner – чат-боту, що дозволяє використовувати весь інтерфейс системи в зручному для месенджера, теж виступає значною перевагою даного ПЗ. Використання штучного інтелекту (ШІ) в системі дозволяє оптимізувати рутинні завдання фахівців, сфокусувавши працівників на головному. Повна аналітика по компанії за рахунок єдиної системи великих даних всіх модулів завжди актуальна і економить витрати часу на складання звітів. Повністю електронний документообіг, структуроване і безпечне зберігання даних в хмарі захищає бізнес і працівників.

3) Перевагами BambooHR служить: зручна база даних для зберігання інформації про працівників; автоматизація аналітики і статистики; зручне управління відсутністю

для працівника і менеджера; синхронізація з Slack, завдяки чому інформація з системи відразу ж потрапляє в месенджер.

4) Workable, як програмне забезпечення, містить такі переваги, як: дуже швидкий парсинг резюме; можливість використання рекрутерами шаблонів листів, mass-mailing, базу email-адрес здобувачів; змогу імпортувати наявну базу даних; службу підтримки по телефону і email, персональний менеджер; можливість швидкого пошуку кандидатів; публікація на сайти роботи в один клік; брендинг інтерфейсу під стиль компанії; пошук кандидатів через соцмережі; конструктор анкет і вакансій; коллаборації при створенні резюме.

5) Перевагами Personio виступає централізована архівація документів по кожному працівникові, який власноруч може завантажувати додаткові документи про себе. Рекрутери для зручності роботи можуть використовувати шаблони документів, при цьому вакансії утворюються за пару кліків і публікуються на сайтах про пошук роботи. Існує функція контролю кандидатів, відкритих вакансій та відгуків колег, що є великою перевагою, оскільки відбувається скорочення часу добору. Також варто звернути увагу на можливість відстеження робочого часу та проводити стандартизоване оцінювання, як кандидатів, так і працівників.

Аналіз характеристик фірм розробників програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу персоналу дає більш точне поняття про програмне забезпечення в цілому, при цьому варто звернути увагу на стаж роботи на ринку, відкритість цінової політики, рекламну активність та участь у профільних виставках, наявність та розгалуженість системи навчальних центрів (табл. 3).

Таблиця 3 – Аналіз характеристик фірм розробників рекрутингового програмного забезпечення

Напрями характеристик	Oracle (HCM)	Hurma	BambooHR	Workable	Personio
Стаж роботи на ринку	10 років	4 роки	13 років	9 років	6 років
Відкритість цінової політики	Відкрита не всім	Достатньо відкрита	Недостатньо відкрита	Повністю відкрита система ціноутворення	Достатньо відкрита
Рекламна активність та участь у профільних виставках	Рекламна активність на середньому рівні. Приймають участь в профільних виставках	Дане програмне забезпечення активно рекламує трек та приймає участь в багатьох профільних виставках	Реклама налаштована на середньому рівні. Інформація про профільні виставки відсутня	Рекламна активність – низька, як і участь у профільних виставках	Реклама активізує такт в останній час. Інформація про профільні виставки відсутня

Продовження табл. 3

Наявність та розгалуженість системи навчальних центрів	Система навчальних центрів наявна та досить розгалужена, також є інтеграції з іншими системами (Навчальний центр Oracle Cloud Center of Excellence)	Існують курси та навчання	Інформація відсутня	Наявна система навчальних центрів, а саме: Інтернет-центр знань. Проте дана система не розгалужена	Система навчальних центрів відсутня
--	---	---------------------------	---------------------	--	-------------------------------------

Джерело: авторська систематизація на основі [9; 10; 21; 23; 27]

Вагомий вплив на вибір доцільного програмного забезпечення має сучасний стан на ринку. Тому для оптимальності та вагомості дослідження було проведено опитування серед 53 рекрутерів українських компаній.

Завдяки проведеному дослідженню, перш за все, було встановлено значну поширеність використання в українських компаніях цифрових технологій для реалізації процесів менеджменту персоналу в цілому, та процесу рекрутингу зокрема (рис. 3).

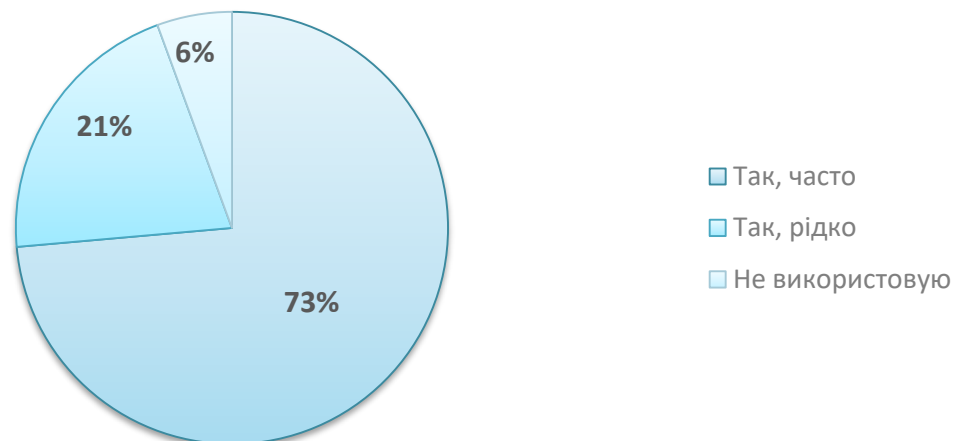


Рисунок 3 – Стан використання цифрових технологій рекрутингу персоналу в українських компаніях у 2021 році

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Як ми бачимо 73,6% респондентів зазначили, що часто використовують цифрові технології рекрутингу персоналу, при цьому 20,8% теж мають досвід з використання, проте не частий. Також 5,7% опитаних в своїй практиці добору персоналу не застосовують цифрові технології рекрутингу.

Внаслідок проведеного опитування також були встановлені цифрові технології рекрутингу персоналу, які використовуються в сучасній практиці (рис. 4).



Рисунок 4 – Використання цифрових технологій рекрутингу персоналу українськими компаніями

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного експертного опитування

Таким чином, можна зробити висновок, що в Україні зараз спостерігається значне домінування таких цифрових інструментів, як: соціальні мережі (94,3%), job-сайти (77,4%), відео-інтерв'ю (58,5%), чат боти (18,9%). Менше респондентів також зазначили, що використовують ATS, спільноти в месенджерах та CRM-системи. Щодо штучного інтелекту та віртуальної й доповненої реальності саме в рекрутингу персоналу спостерігається незначне, проте поступове поширення використання даних технологій. Адже використання ШІ зазначило тільки 7,5% респондентів, а VR та AR – лише 5,7%. Це відбувається здебільшого саме через недостатню обізнаність більшості підприємств щодо цих цифрових технологій та їх переваг впровадження.

Проведений аналіз опитування показав, що попередньо проаналізоване програмне забезпечення є дійсно найпопулярніше серед рекрутерів в Україні. Проте все ж варто відзначити, що деякі фахівці з пошуку та підбору персоналу користуються й іншими програмними продуктами, такими як: Clever Staff, PeopleForce, SAP HCM, Hirio, E-Staff, Expeirium, Persia, Workday, Jira. Незначна частина респондентів не автоматизувала процеси рекрутингу, а деякі користуються Excel, внутрішнім корпоративним забезпеченням або ж загальним глобальним програмним забезпеченням.

Серед раніше проаналізованих програмних продуктів найпопулярнішими серед рекрутерів українських рекрутерів стали Nurma та Oracle HCM, які за результатами опитування вважають ефективними у використанні більшість респондентів. Щодо інших HRM-систем, то 15% респондентів віддало перевагу Workable, 6% - BambooHR, і лише 2% - Personio. Найефективніше програмне забезпечення рекрутингу персоналу в згідно проведеного експертного опитування відображене на рис. 5.

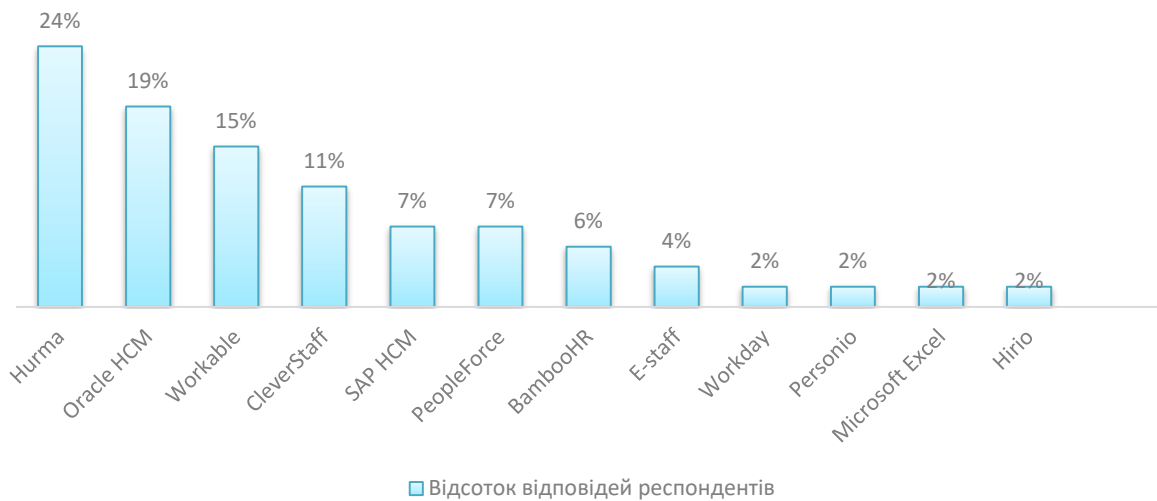


Рисунок 5 – Найефективніше програмне забезпечення рекрутингу персоналу в Україні
Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Очевидно, що не всі світові тенденції у використанні рекрутингового програмного забезпечення демонструються в HR-сфері в Україні.

Перед тим, як обрати найкращу із запропонованих систем, варто виділити критерії, які визначають оптимальну для автоматизації процесу рекрутингу HRM-систему. Проаналізувавши загальні тренди добору та рекрутингу та тренди цифровізації на 2021 рік варто зазначити, що основними критеріями можна вважати: можливість автоматизації всіх процесів рекрутингу, функціональну повноту та функціональну достатність, доступність в освоєнні, безпеку, можливість інтеграції з іншими програмними продуктами, зручний інтерфейс (бажано з російською, українською мовою) та відповідність вартості.

Систематизувавши проаналізований матеріал серед програмного забезпечення рекрутингу за визначеними критеріями та результати проведеного опитування, можна зазначити, що найефективнішим програмним забезпеченням для рекрутингу персоналу в Україні в нових нормальних умовах пандемічної та постпандемічної реальності служитиме Hurma.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Підсумки проведеного дослідження щодо трендів цифровізації рекрутингу персоналу, розвитку та використання цифрових технологій рекрутингу персоналу, тенденцій використання програмного забезпечення підприємств у сфері рекрутингу у 2021 році в Україні та світі підтверджує необхідність дослідження цифрових технологій, з урахуванням всіх сучасним аспектів та факторів впливу. Зараз на підприємствах спостерігається збільшення використання цифрових методів рекрутингу персоналу. Бізнес-процеси рекрутингу в основному реалізуються за допомогою цифрових технологій. Використання інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), чатботи, гейміфікація, додана (AR) та віртуальна (VR) реальність, дистанційний (цифровий, віртуальний) добір, підвищує ефективність процесу рекрутингу персоналу, особливо в умовах пандемії. Адже за допомогою даних технологій організації спроможні значно скоротити тривалість самого процесу рекрутингу персоналу за допомогою цілком автоматизованого опрацювання резюме та

процесу скринінгу. Аналітичні модулі модернізують процес рекрутингу персоналу, визначаючи при цьому найкращих талантів та їх майбутній потенціал. Адаптація та процес підвищення кваліфікації працівників за допомогою AR та VR технології набуває буденного характеру. Окремим напрямом цифровізації рекрутингу є впровадження HRM-системи. Організаціям, які досі не застосовують цифрові технології та HRM-системи, доречно розглянути можливість переосмислення цифрової стратегії рекрутингу персоналу, оскільки в сучасних умовах контроль всіх процесів рекрутингу в одній системі – не трендово, а життєво необхідно. Отримані результати опитування засвідчили, що найефективнішим програмним забезпеченням, яке використовують рекрутери в українських компаніях у 2021 році, є Hurma, яка завдяки вигідності, функціоналу, доступності, безпеці та відповідності вартості може бути з впевненістю застосована для автоматизації процесу рекрутингу персоналу. У зв'язку з результатами проведеного дослідження та аналізу міжнародного досвіду цифровізації та використання програмного забезпечення в сфері рекрутингу персоналу, можна зробити висновки, що Україна потребує більш стрімкої цифровізації для покращення процесів пошуку та добору персоналу, внаслідок якої покращиться стан бізнесу, а в глобальних масштабах і загальної економіки країни. Тому напрямами подальших досліджень мають стати методичні основи цифровізації процесу рекрутингу, зокрема, технологія та способи використання реінжинірингу цього бізнес-процесу перед прийняттям рішення про його автоматизацію. Це позитивно вплине на ефективність цифровізації і створить сприятливі умови для оперативного впровадження нового або модернізації існуючого рекрутингового програмного забезпечення.

1. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer Middle East: [Website]. 2021. URL: <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (date of access:: 02.11.2021).
2. Ahmed S., Khambatta P. New technology in personnel selection. Academy of management global proceedings. 2018. Surrey, no. 2018. URL: <https://doi.org/10.5465/amgbproc.surrey.2018.0010.abs> (date of access: 28.11.2021).
3. Bersin, J. HR Technology 2021: The Definitive Guide. Now Available on Kindle. JOSH BERSIN: [Website]. 2020. URL: <https://joshbersin.com/2020/12/hr-technology-2021-the-definitive-guide-now-available-on-kindle/> (viewed on: 15.12.2021).
4. Best Recruiting Software. G2: [Website]. 2021. URL: <https://www.g2.com/categories/recruiting> (viewed on: 28.10.2021).
5. Deloitte. The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive. Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2021.html> (date of access: 18.11.2021).
6. Digital technologies in hr management / Y. Sotnikova et al. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2021. Vol. 42, no. 4. P. 527–535. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54> (date of access: 03.02.2022).
7. Global Recruitment Trends Report 2021. GRID by Bullhorn: [Website]. 2021. URL: <https://grid.bullhorn.com/key-findings/> (viewed on: 15.12.2021).
8. Gupta S. Tech hiring in 2021: Predicting the important trends of the new decade. People Matters: [Website]. 2021. URL: <https://www.peoplesmatters.in/article/technology/tech-hiring-in-2021-predicting-the-important-trends-of-the-new-decade-28261> (viewed on: 26.11.2021).
9. HR Software with Heart. Focus on people, not processes. BambooHR: [Website]. 2021. URL: <https://www.bamboohr.com> (viewed on: 26.10.2021).
10. Hurma. Найкраще рішення для автоматизації HR, рекрутингу та OKR в одній системі. Hurma: [Website]. 2021. URL: <https://hurma.work/> (viewed on: 26.12.2021).
11. JazzHR. JazzHR Offers Free Hiring Software To Essential Care Providers During COVID-19 Pandemic. PR Newswire: [Website]. 2020. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/jazzhr-offers-free-hiring-software-to-essential-care-providers-during-covid-19-pandemic->

- 301027507.html?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick (viewed on: 28.11.2021).
12. Kravchuk O.I. Digital Transformations in Human Resource Management. Цифрова економіка: зб. мат. II Національної наук.-метод. конф., 17–18 жовтня 2019 р. К.: КНЕУ, 2019. С. 106-110.
 13. Kulkarni N. P. 15 Tips to Hire Talent Post the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. Toolbox: [Website]. 2021. URL: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/interviews/hire-talent-post-coronavirus-pandemic/> (date of access: 08.12.2021).
 14. Manolov N. Top AI Solutions for Recruitment (and When to Use Them). AIHR: [Website]. 2021. URL: <https://www.digitalhrtech.com/ai-solutions/> (date of access: 25.10.2022).
 15. Mchugh B. Top Enterprise Staffing Trends for 2021. Bullhorn. [Website]. 2021. URL: <https://www.bullhorn.com/blog/2021/03/top-enterprise-staffing-trends-for-2021/> (date of access: 26.01.2022).
 16. Mercer. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer : [Website]. 2021. URL: <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (date of access: 14.12.2021).
 17. Mondal S. The 25 Top Recruiting Software Tools Of 2021. Ideal: [Website]. 2021. URL: <https://ideal.com/top-recruiting-software/> (date of access: 20.12.2021).
 18. Naudi, T. 3CX Offers 3 years Free Remote Working Solution in Wake of Covid-19. 3CX: [Website]. 2021. URL: https://www.3cx.com/blog/news/covid-19-remote-working/?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick (viewed on: 02.11.2021).
 19. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? The Spanish Journal of Psychology. 2021. URL: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6> (date of access: 25.04.2021).
 20. ODUM. Staffing & Recruitment Digital Ecosystem. ODUM.digital: [Website]. 2020. URL: <https://www.odum.digital/en/ecosystem/staffing-recruitment-digital-ecosystem/> (date of access: 08.11.2021).
 21. Oracle. Discover A more resourceful human resources. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform: [Website]. 2021. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/hr/> (date of access: 15.12.2021).
 22. Osborne P. Emerging VR & AR in recruitment - the simulation process. Toolbox: [Website]. 2021. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/emerging-vr-ar-in-recruitment-the-simulation-process/> (date of access: 03.12.2021).
 23. Personio. Applicant Tracking System (New). Personio : [Website]. 2021. URL: <https://www.personio.com/product/applicant-tracking-system/>. (date of access: 09.11.2021).
 24. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges / S. A. Woods et al. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 64–77. URL: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401> (date of access: 03.12.2021).
 25. Rogers S. 5 Best Digital Recruitment Apps in 2021. GetApp: [Website]. 2021. URL: <https://www.getapp.com/resources/top-rated-hr-apps-for-hiring-recruiting/> (date of access: 15.12.2021).
 26. Trivedi, A., Pillai, L.. HR: digital transformation 2020. Advances and Applications in Mathematical Sciences. 2020. Vol.20, Is.2, p. 261–267. URL: https://www.mililink.com/upload/article/227812171aams_vol_202_dec_2020_a7_p261-267-c10-22-_apoorva_trivedi_and_lalitha_pillai.pdf. (date of access: 28.11.2021).
 27. Workable. The world's leading recruiting software and hiring platform. Workable: [Website]. 2021. URL: <https://www.workable.com/> (date of access: 17.12.2021).
 28. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 22.12.2021).
 29. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С.313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>. (дата звернення: 22.12.2021).

30. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13> (дата звернення: 22.12.2021)
31. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. Т. 1. №2. С. 10–17.
32. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 31.01.2022).
33. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу . Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. 2018 .№ 1. С. 172-191.
34. Михайлова, А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/> (дата звернення: 29.11.2021).
35. Цибалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637> (дата звернення: 15.12.2021).

1. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. (2021). Mercer Middle East. <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>
2. Ahmed, S., & Khambatta, P. (2018). New Technology in Personnel Selection. Academy of Management Global Proceedings, Surrey (2018). <https://doi.org/10.5465/amgbproc.surrey.2018.0010.abs>
3. Bersin, J. (2020). HR Technology 2021: The Definitive Guide. Now Available on Kindle. JOSH BERSIN. <https://joshbersin.com/2020/12/hr-technology-2021-the-definitive-guide-now-available-on-kindle/>
4. Best Recruiting Software (2021). G2. <https://www.g2.com/categories/recruiting>
5. Deloitte. (2021). The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2021.html>
6. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2021). Digital technologies in hr management. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 42(4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
7. Global Recruitment Trends Report 2021. (2021). GRID by Bullhorn. <https://grid.bullhorn.com/key-findings/>
8. Gupta S. (2021). Tech hiring in 2021: Predicting the important trends of the new decade. People Matters. <https://www.peoplesmatter.in/article/technology/tech-hiring-in-2021-predicting-the-important-trends-of-the-new-decade-28261>
9. HR Software with Heart. Focus on people, not processes. (2021). BambooHR. <https://www.bamboohr.com>
10. HURMA. (2022). The best solution for automating HR, recruiting and OKR in one system | HRIS. <https://hurma.work/>
11. JazzHR. (2020). JazzHR Offers Free Hiring Software To Essential Care Providers During COVID-19 Pandemic. PR Newswire. https://www.prnewswire.com/news-releases/jazzhr-offers-free-hiring-software-to-essential-care-providers-during-covid-19-pandemic-301027507.html?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick
12. Kravchuk O.I. (2019). Digital Transformations in Human Resource Management. Digital Economy: Coll. mate. II National Scientific Method. conf., October 17–18, 2019. K.: KNEU. P. 106-110
13. Kulkarni, N. P. (2020). 15 Tips to Hire Talent Post the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. Toolbox. <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/interviews/hire-talent-post-coronavirus-pandemic/>
14. Manolov, N. (2021). 3 Top AI Solutions for Recruitment (and When to Use Them). AIHR. <https://www.aihr.com/blog/ai-solutions/>

15. McHugh, B. (2021). Top Enterprise Staffing Trends for 2021. Bullhorn. <https://www.bullhorn.com/blog/top-enterprise-staffing-trends-for-2021/>
16. Mercer. (2021). 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer. <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>
17. Mondal, S. (2021). The 25 Top Recruiting Software Tools Of 2021. Ideal. <https://ideal.com/top-recruiting-software/>
18. Naudi, T. (2021). 3CX Offers 3 years Free Remote Working Solution in Wake of Covid-19. 3CX. https://www.3cx.com/blog/news/covid-19-remote-working/?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick
19. Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? The Spanish Journal of Psychology, 24. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>
20. ODUM. (2021). Staffing & Recruitment Digital Ecosystem. ODUM.Digital. <https://www.odum.digital/en/ecosystem/staffing-recruitment-digital-ecosystem/>
21. Oracle. (2021). Discover A more resourceful human resources. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform. <https://www.oracle.com/human-capital-management/hr/>
22. Osborne, P. (2021). Emerging VR & AR in Recruitment – The Simulation process. Toolbox. <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/guest-article/emerging-vr-ar-in-recruitment-the-simulation-process/>
23. Personio. (2021). Applicant Tracking Software (ATS) | Hiring. <https://www.personio.com/product/applicant-tracking-system/>
24. Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401>
25. Rogers, S. (2021). 5 Best Digital Recruitment Apps in 2021. GetApp. <https://www.getapp.com/resources/top-rated-hr-apps-for-hiring-recruiting/>
26. Trivedi, A., & Pillai, L. (2020). HR: digital transformation 2020. Advances and Applications in Mathematical Sciences, 20(2), 261–267. https://www.mililink.com/upload/article/227812171aams_vol_202_dec_2020_a7_p261-267-c10-22-_apoorva_trivedi_and_lalitha_pillai.pdf
27. Workable. (2021). The world's leading recruiting software and hiring platform. <https://www.workable.com/>
28. Bey, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes. Economics and organization of management, (2), 93–101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
29. Vonberg, T. V., & Holovko, A. A. (2020). Recruiting Staff in the Age of Digitalization. Business Inform, 6(509), 313–318. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
30. Vonberg, T., & Holovko, A. (2020). Trends of personnel recruitment development through the prism of digital innovation. Market infrastructure, (45). <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
31. Zhukovskaya, VM (2019). Digital challenges of enterprise staffing. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. (vol. 1, N2, p. 10–17). Lviv Polytechnic National University.
32. Kravchuk, O., Varis, I., & Zarivnykh, K. (2021). Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic. Economy and society, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
33. Kravchuk O.I. (2018). Digital competence of the personnel manager. Social and labor relations: theory and practice. 2018 . 1. 172-191.
34. Mikhailova, A. (2021). 6 HR trends 2021: expert opinions. HURMA. <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>
35. Tsybalyuk, S. O. (2019). Rekrutynh personalu. KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637>

Kravchuk Oksana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine).

Varis Iryna, PhD in Economics, Associate Professor of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine).

Bidna Tetyana, 4th year higher education student, «Personnel Management», Kyiv National Economic University named after V. Hetman (Kyiv, Ukraine).

Recruitment digital technologies.

The aim of the article. The aim of the article is to generalize and systematize theoretical and applied aspects for digital transformation of personnel recruitment process to determine the optimal digital recruitment technologies for the Ukrainian market. Which would enable, on the one hand, fully optimize the recruitment process and include general trends in digitalization and modern digital tools, and, on the other hand, would be adapted to the challenges of modern realities of staff involvement in the global pandemic COVID-19 and in the post-pandemic period.

Analyses results. The implementation of recruitment processes during the global COVID-19 pandemic is increasingly moving to a remote format that require utilization of more and more digital technologies. Digitization and virtualization of recruitment processes is changing the current requirements for the software used. Synthesis of latest researches and global trends in the software market has allowed structuring current digital technologies and developing proposals for their implementation in Ukrainian HR practice. The analysis of the Ukrainian market and existing analytical platforms has allowed identifying the most popular HRM-systems, which are able to automate the process of staff recruiting. On this basis, the most effective software for recruiting personnel in Ukraine under pandemic conditions and post-pandemic reality is summarized, the need for digital technology is justified, taking into account all modern aspects and factors, promising ways to use software for improving the quality of staff recruiting.

Conclusions and directions for further research. The results of the study on trends in digitalization of recruitment, development and usage of digital technologies for recruitment, trends in the usage of software for recruitment process in 2021 in Ukraine and in the world confirms the need for digital technologies research, taking into account all current aspects and impacting factors. Currently, there is an increase in the usage of digital methods for staff recruitment. Recruitment business processes are mainly implemented by using digital technologies. The usage of innovative digital technologies such as artificial intelligence (AI), chatbots, gamification, added (AR) and virtual (VR) reality, remote (digital, virtual) selection, increases the efficiency of the recruitment process, especially during the pandemic. After all, with the help of these technologies, organizations are able to reduce duration for staff recruiting process through fully automated resumes processing and screening process. Analytical modules modernize the recruitment process, identifying the best talents and their potential. Adaptation and training of employees with the help of AR and VR technologies is becoming commonplace. Introducing of HRM-system is a separate area for digital recruitment. Organizations that do not yet use digital technologies and HRM systems should consider rethinking the digital recruitment strategy, because in modern-day environment control for all recruitment processes by means of one system is not trendy, but vital. The results of the survey have showed that the most effective software used by recruiters in Ukrainian companies in 2021 is Hurma, which due to profitability, functionality, affordability, security and cost-effectiveness can be confidently used to automate the recruitment process. With regard to the results of the research and analysis of international experience in digitization and usage of software in recruitment processes, it can be concluded that Ukraine needs faster digitization to improve recruitment and selection processes.

Keywords: digital HR-technologies, digital recruiting, digital transformation, digital selection, recruitment process software.

Надійшло до редакції 22 вересня 2021.



МЕНЕДЖМЕНТ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Т. О. БІДНА, здобувач рівня вищої освіти*
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Сучасні тенденції констатують цифровізацію, як буденний процес, аніж як тренд. Глобальна пандемія COVID–19 значно вплинула на реалізацію процесів добору персоналу, залучивши всі можливі цифрові технології. Дослідження Global Recruitment Insights and Data виявило, що у сфері управління персоналом останній рік різко збільшилася чисельність працівників, що застосовують стратегію цифрової трансформації для рекрутингової галузі [2]. Тому ми можемо зазначити, що нині цифровий рекрутинг виступає, як чільна ланка HR–сфери, яка потребує трансформації.

На сьогоднішній день, незважаючи на період цифровізації в умовах дистанційності, рекрутери при пошуку та доборі кандидатів все ж часто вдаються до використання застарілих методів, які знижують, як продуктивність, так і результативність праці. Рекрутери часто використовують традиційні методи, з недовірою ставлячись до цифровізації, сумніваючись в доцільності та ефективності використання даних інструментів. Проте похибки в процесі добору персоналу можуть призвести до значних негативних наслідків для бізнесу. Таким чином постає проблема не тільки в обізнаності, але й у невизначеності та складності вибору серед досить великого різноманіття цифрових інструментів. Висвітлена проблематика підтверджує актуальність питання щодо дослідження доцільних підходів до добору персоналу з використання цифровізації.

Протягом останніх кількох років питання цифровізації у HR сфері широко досліджувалося як міжнародними, так і вітчизняними науковцями. Серед сучасних інтернаціональних науковців варто виділити Джоша Берсіна [1], Стівена А. Вудса, Сару Ахмед, Іоанніса Ніколау, Анну Крістіну Коста та Ніла Р. Андерсона [7], Хунга Лі [3], які розглядали трансформацію цифрової сфери рекрутингу зокрема: можливість оптимального пристосування сфери HR

* Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. І. Кравчук

до віддаленої роботи, категорії методів цифрового відбору, цифрові технології новітніх етапів пошуку та добору персоналу тощо. Напрацювання українських вчених щодо автоматизації процесу добору персоналу досліджено у наукових доробках Ю. Сотникова, Г. Назарова, Н. Назарова, та Х. Білоконенка [5], В. Жуковської [9], Т. Вонберг, А. Головка [8], О. Кравчук [10].

Однак попри значний рівень теоретико-методичних досліджень щодо аспектів застосування та використання цифровізації в рекрутингу персоналу, постає потреба в систематизації та якісному аналізі цифрових технологій, які доцільно використовувати при доборі персоналу в сучасних реаліях.

Перш за все, варто зазначити, що автоматизація процесу добору персоналу врегульовує більшість проблемних питань. При цьому рекрутери мають спрощені функціональні обов'язки, внаслідок чого відбувається значне підвищення власної ефективності. Впровадження інноваційних інструментів та підбір оптимальних методів роботи з ними також має позитивний вплив на приріст продуктивності в бізнесі, що є досить важливою складовою в еру цифрової трансформації.

Резонно зробити висновки, що тренди розвитку сфери менеджменту персоналу у 2021 року безпосередньо залежать від наслідків пандемії, яка призвела до масштабної трансформації всіх сфер діяльності. Тому більшість сучасних тенденцій розвитку сфери менеджменту персоналу стосуються цифровізації, яку впроваджують сотні компаній по всьому світу. Зокрема репрезентована цифрова екосистема кадрового забезпечення та добору персоналу, яка містить в собі блоки з платформами, де висвітлені тенденції цифровізації рекрутингу та інші цифрові технології добору персоналу. Програми розміщені за такими категоріями, як: бізнес-розвиток, аналіз даних та інформаційні панелі, скринінг резюме, відео-інтерв'ю, сумісний скринінг, оцінка персоналу, зворотній зв'язок і репутація, чат-боти, ATS, голосові платформи, мульти-розміщення вакансій, рекрутинговий маркетинг, програмні вакансії. Тож карта вміщує в собі такі широкомасштабні платформи, як: Jenna, OnRecruit, Idibu, Radix, Interviewstream, Harver, WorkN, Jobdigger, RoboRecruiter, Recruitnow тощо [6].

Проаналізувавши платформи по даним категоріям, варто зазначити, що найбільш поширеними серед цифрових технологій, які використовуються в рекрутингу персоналу є штучний інтелект, чатботи, гейміфікація, додана (AR) та віртуальна (VR) реальність, дистанційний (цифровий, віртуальний) добір, мобільні додатки (рис.).

Штучний інтелект, при доцільному застосуванні, значно спрощує процес пошуку та підбору кандидатів. При цьому, широкий спектр інструментів штучного інтелекту автоматизовують пошук джерел та утворюють обширну базу кандидатів. Існує можливість залучення потенційної клієнтури, шляхом автоматизації та розсилки кандидатам інформації продовж всього процесу відкритої вакансії. Нові технології штучного інтелекту дозволяють сканувати

вираз обличчя кандидата та надавати інформацію для майбутньої оцінки особистісних рис.



Рис. – Найпоширеніші цифрові технології рекрутингу персоналу в 2021 році
Джерело: авторська розробка на основі систематизації та узагальнення [6]

Визнання чат-ботів відбулося через автоматизацію процесу рекрутингу у цілодобовому співдіянні з кандидатами в формі текстового чату. Перевагою цього різновиду цифрових інструментів, перш за все, слугує можливість інтеграції з більшістю сервісами та програмними продуктами, внаслідок чого чат-бот має змогу працювати в режимі багатозадачності, з можливістю сегментації персоналу, персоналізації розсилки кандидатам тощо.

Застосування інноваційних та діджиталізованих методів у процесі пошуку та добору персоналу забезпечує компанію не лише талановитим найом, але й формує конкурентоспроможність підприємства. Тому поширеність гейміфікації виступає як надобність для заміни застарілих інструментів рекрутингу. Гейміфікація значно допомагає в доборі персоналу, виступаючи додатковим стимулом від етапу відгуку на вакансію до закриття вакансії.

Нині на сучасних підприємствах помітне використання здебільшого цифрових, аніж традиційних методів для добору персоналу. Більш того, нові технології значно допомагають покращити функції рекрутменту, в тому числі в умовах дистанційності. Аналіз міжнародного досвіду цифровізації в сфері рекрутингу персоналу показали, що Україна потребує більш стрімкої цифровізації для покращення процесів пошуку та добору персоналу. Тому

майбутній науковий розвиток в цій галуззі позитивно вплине на сферу HR і створить сприятливі умови для більшої проінформованості та обізнаності підприємствами та для стрімкішого застосування цифрових технологій в доборі персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bersin J. HR TECHNOLOGY 2021. Advances and Applications in Mathematical Sciences. 2021. URL: https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/04/HR_TechMarket_2021_v7.pdf?utm_medium=email&_hsmi=121423749&_hsenc=p2ANqtz-_DkKkPNSnb1JSWt8schMwv8uBQ1VA3AL_kX8bM3Du6gtBNd9d9c8NpQhMz2JpVznbZ3C1i14Mf_xO8vrKKS wkv0kA8Lw&utm_content=121423749&utm_source=hs_automation (viewed on: 26.04.2021).
2. Global Recruitment Insights and Data: Key Findings, *Bullhorn*. 2021. URL: <https://grid.bullhorn.com/key-findings/> (viewed on: 01.05.2021).
3. Hung L. Special Issue of Advanced Engineering Informatics "Advanced theories and methodologies for design and management of digital transformations". *ResearchGate GmbH*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/343498468_Special_Issue_of_Advanced_Engineering_Informatics_Advanced_theories_and_methodologies_for_design_and_management_of_digital_transformations (viewed on: 25.04.2021).
4. Paul Osborne. Emerging VR & AR in Recruitment. The Simulation process [Електронний ресурс]. *Paul Osborne. HR Technologis*. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/emerging-vr-ar-in-recruitment-the-simulation-process/>.
5. Sotnikova, Y. ., Nazarova, G. ., Nazarov, N. ., & Bilokonenko, H. (2021). Digital technologies in hr management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42 (4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
6. Staffing & Recruitment Digital Ecosystem, ODUM.digital: [Website]. 2020. URL: <https://www.odum.digital/wp-content/uploads/2020/09/Staffing-Recruitment-Digital-Ecosystem-12.pdf#TRPLINKPROCESSED> (viewed on: 28.04.2021).
7. Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
8. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>

9. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. С. 10–17.

10. Кравчук О. І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191–196

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Д. В. ВАРШАВА, *здобувач рівня вищої освіти**

**Київський національний економічного університет імені
Вадима Гетьмана**







В даний час активно використовуються сучасні ІТ-технології для супроводу управління персоналом в цифрову економіку. Разом з тим, одна з найактуальніших проблем на сьогоднішній момент – це впровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) в управління персоналом. Ще зовсім недавно HR-відділу обходилися мінімальним набором техніки для реалізації службових завдань, а вже зараз фахівці не уявляють свій трудовий процес без відповідного програмного забезпечення. Сьогодні багато сучасних компанії використовують технології віртуальної реальності (далі – VR), перш за все в навчанні персоналу. Переваги VR-навчання безперечні. Вони дозволяють домогтися наочності, занурення і залучення, безпеки. Однак можливості штучного інтелекту, безперечно, більше, що і визначає актуальність нашого дослідження.

Треба визнати, що штучний інтелект – це не якась магічна комп'ютеризована особистість, а широкий набір алгоритмів і інструментів машинного навчання, які можуть швидко отримувати дані, виявляти закономірності і оптимізувати або прогнозувати тенденції. Системи можуть розпізнавати мову, аналізувати фотографії і використовувати методи зіставлення зі зразком для визначення настрою, чесності і навіть рис характеру. Подібні алгоритми не покладаються на «інтуїцію», як людина, але працюють дуже швидко і можуть в лічені секунди проаналізувати мільйони джерел інформації і швидко розбити їх за категоріями [1].

ШІ можуть передбачати і самонавчатися, на основі отриманих даних вони будують графіки можливих результатів, далі оптимізують і виводять кращі рішення на основі величезних масивів даних. Так, комп'ютер може зіставити

* Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент І. О. Варіс

“Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19”

AUTHORS	Oksana Kravchuk   Iryna Varis   Tetyana Bidna 
ARTICLE INFO	Oksana Kravchuk, Iryna Varis and Tetyana Bidna (2021). Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19 . <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 11(1), 14-30. doi: 10.21511/slntp.11(1).2021.02
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02
RELEASED ON	Tuesday, 31 August 2021
RECEIVED ON	Friday, 02 April 2021
ACCEPTED ON	Thursday, 20 May 2021
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

34



NUMBER OF FIGURES

5



NUMBER OF TABLES

3

© The author(s) 2021. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 2nd of April, 2021

Accepted on: 20th of May, 2021

Published on: 31th of August, 2021

© Oksana Kravchuk, Iryna Varis,
Tetyana Bidna, 2021

Oksana Kravchuk, Ph.D. in
Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman,
Ukraine.

Iryna Varis, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Tetyana Bidna, Higher Education
Seeker, Kyiv National Economic
University named after Vadym
Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Oksana Kravchuk (Ukraine), Iryna Varis (Ukraine), Tetyana Bidna (Ukraine)

DEMAND OF HR-COMPETENCY IN UKRAINE: CHANGES AND CHALLENGES AT THE LABOR MARKET UNDER PANDEMIC COVID-19

Abstract

The experience of the last year of business operation has highlighted the need to find new ways and approaches to managing people, through the crisis caused by the COVID-19 coronavirus pandemic. New socio-economic reality, digitalization and socialization are transforming the people management processes of which, in turn, changes the modern requirements for HR competencies.

The article's purpose is to form a model of personnel manager competencies by clusters of general and professional competencies based on the implementation of best international experience in forming and developing HR competencies models and considering demand trends in the Ukrainian labor market in the segment «HR Management» in modern realities.

To produce results, the following methods were used: abstract-logical to generalize the scientific literature; monographic and analogies to summarize the international experience of forming HR-competencies models; empirical for the analysis of trends in the formation of demand for HR-competencies in the Ukrainian labor market; modeling to develop a modern HR competencies model for Ukraine; generalizations to draw conclusions. The generalization of the current state of scientific research and international experience in modeling HR-competencies allowed to structure the current HR-competencies of SHRM, HRCI, CIPD and to develop proposals for their implementation in Ukrainian HR-practice. The analysis of the demand for HR-competence in Ukraine allowed to select the most popular of them by general, managerial, and special clusters; to identify the frequency of demand for HR-competences and calculate their weight level. On this basis, the structure of demand in the labor market of Ukraine in the segment of «HR-Management» was generalized. The influence of changes and challenges of the organization's activity during the pandemic COVID-19 on the transformation of the roles of people management and the current HR competencies model in Ukraine is substantiated. Prospective directions of using the model for professional standard development, educational services improvement, and development of the national system of HR-certification for making better the quality and performance of the human resource management function in Ukraine are proposed.

Keywords

personnel management, people management; HR professional competency; competency model, demand for HR competencies, HR manager

JEL Classification

M12, J24, J44

О. І. Кравчук (Україна), І. О. Варіс (Україна), Т. О. Бідна (Україна)

ПОПИТ НА HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ: ЗМІНИ ТА ВИКЛИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Анотація

Досвід останнього року функціонування бізнесу актуалізував необхідність пошуку нових способів та підходів до управління людьми, зокрема через кризу, спричинену пандемією коронавірусу COVID-19. Нова соціоекономічна реальність, цифровізація та соціалізація трансформують процеси менеджменту персоналу, що, своєю чергою, змінює сучасні вимоги до HR-компетентностей. Мета статті полягає в формуванні моделі компетентностей менеджера з персоналу за кластерами загальних та професійних компетентностей на основі імплементації передового міжнародного досвіду формування та розвитку моделей HR-компетентностей та врахування тенденцій попиту на українському ринку праці у сегменті

«Менеджмент персоналу» в сучасних реаліях. Для продукування результатів було використано методи: абстрактно-логічні для узагальнення наукової літератури; монографічний та аналогічний для узагальнення міжнародного досвіду формування моделей HR-компетентностей; емпіричні для аналізу тенденцій формування попиту на HR-компетентності на ринку праці України; моделювання для розроблення актуальної моделі HR-компетентностей для України; узагальнення для продукування висновків. Узагальнення сучасного стану наукових досліджень та міжнародного досвіду моделювання HR-компетентностей дозволили структурувати актуальні HR-компетентності SHRM, HRCI, CIPD та розробити пропозиції щодо їх імплементації в українську HR-практику. Аналіз попиту на HR-компетентності в Україні дозволив виділити найзатребуваніші з них за кластерами: загальні, управлінські, спеціальні; виявити частоту попиту на HR-компетентності та розрахувати рівень вагомості кожної з них. На цій основі узагальнено структуру попиту на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу». Обґрунтовано вплив змін та викликів діяльності організації під час пандемії COVID-19 на трансформацію ролей менеджменту персоналу та моделі актуальних HR-компетентностей в Україні. Запропоновано перспективні напрямки використання моделі HR-компетентностей для розроблення професійних стандартів, вдосконалення освітніх послуг та розроблення національної системи HR-сертифікації задля підвищення якості кадрового забезпечення реалізації функції менеджменту персоналу в Україні.

Ключові слова менеджмент персоналу, управління людьми; професійні HR компетентності, модель компетентностей, попит на HR компетентності

Класифікація JEL M12, J24, J44

ВСТУП

Функціонування сучасної організації у швидко змінюваних непередбачуваних умовах постійно ставить її перед необхідністю, з одного боку, збереження своїх позицій на ринку та виживання у конкурентній боротьбі, а з іншого – протистояння викликам та загрозам діяльності, зумовлених пандемією коронавірусу COVID-19. Досвід останнього року підтвердив помилковість зосередження бізнесу виключно на матеріальних активах для виживання та розвитку, а також актуалізував необхідність пошуку нових способів та підходів до управління основним нематеріальним активом – інтелектуальним капіталом організації, зокрема: організації та утримання персоналу під час частково чи повністю дистанційної роботи, нові способи реалізації процесів добору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку персоналу в нових умовах. Цей виклик стрімко увірвався в практику менеджменту персоналу і через кризу, спричинену пандемією коронавірусу COVID-19. Нова нормальна реальність суттєво змінює процеси менеджменту персоналу, що своєю чергою трансформує вимоги до компетентностей сучасних менеджерів з персоналу, які мають бути здатні їх реалізовувати у нових умовах. Перегляду потребують наявні в міжнародній практиці моделі компетентностей в сфері менеджменту персоналу з точки зору їх здатності забезпечувати виконання «нових нормальних» процесів менеджменту персоналу в сучасній організації. Крім цього, потрібно адаптувати ці практики до особливостей розвитку сфери професійної діяльності «Менеджмент персоналу» в Україні, враховуючи основні тенденції її розвитку для усунення поширених проблем українських менеджерів з персоналу при визначенні функціональної спрямованості їх діяльності, розподілу ролей та закріплення за ними відповідного переліку компетентностей та рівнів їх розвитку. Сучасний стан дослідження даної проблематики характеризується недостатньою увагою теоретико – методичним та прикладним аспектам моделювання компетентностей менеджера з персоналу в Україні. Відсутній єдиний підхід і бачення моделі компетентностей менеджера з персоналу, що спричинює проблеми із розробленням профілів посад, вимог до загальних та професійних компетентностей. Паралельно не можна нівелювати тенденції ринку праці в сегменті «Менеджмент персоналу» в Україні, зокрема, попит на конкретні навички та їх пропозицію, а також особливості їх зміни під час пандемії коронавірусу COVID-19. Саме необхідність визначення «нової нормальної» моделі компетентностей менеджера з персоналу, які, одночасно, відповідатиме міжнародним стандартам з управління персоналу та відображатиме українські реалії розвитку цієї сфери професійної діяльності, обґрунтовує актуальність дослідження.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Роль менеджерів з персоналу з часом стає не абияк помітною в організації. Обґрунтуванню їх вагомому впливу на розвиток організації та бізнесу в цілому присвячені останні роботи Ульріха, Грочовські [29; 31]. Зростаючий вплив та тенденції розвитку компетентності в сфері управління людьми в організації обумовлений рядом чинників, аналізу яких протягом останньої декади проводили в своїх наукових роботах Алонзо [1], Бернс, Сміт та Ульріх [4; 32]. Формування та розвиток потенціалу сфери HR супроводжується невпинним впровадженням інноваційних підходів до розроблення моделі компетентностей менеджерів з

персоналу та запровадження комплексного підходу до управління їх компетентностями в цілому на рівні організації, яким приділено уваги у роботах Лоу [16]. Питання розвитку сфери стратегічного менеджменту персоналу та його ролі у організаційних змінах впродовж останніх років відображені у працях Сторі, Райта та Ульріха [28], Дас-Гупта [7], Ходжеса та Кребтрі [11] та багатьох інших, де автори узагальнюють основні унікальні дані про виклики та можливості, з якими стикається практика менеджменту персоналу в контексті організаційних змін, при цьому розглядаючи сучасні теоретичні перспективи та рамки, можливість їх застосування в реальних умовах в контексті споріднення з суміжними дисциплінами. Беккер та МакКормік [2], Прабаваті та Аоктаріянда концентрують увагу саме на компетентносній моделі менеджменту персоналу при якій компетентність описується як ряд атрибутів через основні стратегії, які містять в собі організаційне сканування, стратегічне планування, профілювання компетентностей, аналіз розриву компетентностей та розвиток компетентності [23]. Мангалесваран визначає компетентності менеджера з персоналу як основу його ефективної діяльності та робить висновки щодо їх вирішального значення не тільки для управління людськими ресурсами, але й для вирішення більш глобальних проблем на рівні всієї організації [18]. Маккартні та Мерфі підкреслюють важливість розробки сучасної моделі компетентності для менеджера з персоналу та застосовують практичний аналіз ринку п'яти країн для розробки власної моделі компетентності, внаслідок чого отримують універсальні шість компетенцій, які необхідні HR-аналітикам [19]. В свою чергу, Берсін [3] та Ульріх [30] характеризуючи сучасний етап розвитку, зазначають, що швидкоплинність вимог до HR-компетентностей, стрімка їх трансформація, багато в чому пояснюється цифровізацією менеджменту персоналу, модернізацією HR-технологій та пристосуванням діяльності організації до нових умов її реалізації під час пандемії коронавірусу COVID-19 та у постпандемічний період.

Ваговий внесок у формування моделі компетентностей менеджера з персоналу у світовому масштабі зробили міжнародні організації. Зокрема, SHRM – Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (з англ. Society for Human Resource Management, скор. SHRM) – розробили методологічну основу для впорядкування моделі компетентностей для професії управління персоналом [26]. Декількома роками раніше, CIPD, команда вчених Королівського інституту персоналу та розвитку (з англ. Chartered Institute of Personnel Development, скор. CIPD), оприлюднили власний підхід до формування сучасного концептуального бачення оптимального набору компетентностей для процесії менеджера з персоналу [6]. Згідно Мегінлі, постійну роботу з визначення актуальних професійних компетентностей для управління людьми в організації здійснює та Інституту сертифікації персоналу (з англ. HR Certification Institute, скор. HRCI) разом з дослідницькою групою RBL Group [20]. Усі розроблені зазначеними вище організаціями моделі HR компетентностей покладено в основу найвідоміших нині сертифікаційних програм в сфері менеджменту персоналу.

Напрацювання української наукової спільноти в даному напрямі можна репрезентувати окремими роботами, які розглядають різні аспекти формування компетентності менеджерів з персоналу в контексті цифровізації та формування нової соціально-економічної реальності, зокрема, це дослідження Колота [12], Лопушняк [17], Петрової [22], Василик [33], Столярук [27], а також окремим питанням формування професійної компетентності менеджера з персоналу присвячено попередні наукових доробок авторів даної статті [13-15; 21; 34]. Проте попри глибокий рівень досліджень теоретико-методичних аспектів формування компетентності менеджера з персоналу, систематизації та розроблення профілю окремих компетентностей в цій сфері, варто зазначити, що комплексний підхід до формування моделі HR-компетентностей, який би охоплював як загальні так і професійні компетентності та базувався одночасно на аналізі міжнародного досвіду, з одного боку, та попиту на ринку праці у сегменті «Менеджменту персоналу», з іншого, залишився поза межами безпосередньої уваги вчених.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета полягає в формуванні моделі компетентностей менеджера з персоналу, яка включала б як загальні, так і спеціальні (професійні) компетентності, та базувалася одночасно на аналізі міжнародного досвіду формування та розвитку моделей компетентностей в сфері управління людьми, з одного боку, та тенденціях попиту на українському ринку праці у сегменті «Менеджменту персоналу» в сучасних реаліях з іншого.

3. МЕТОДОЛОГІЯ

Під час проведення дослідження для продукування основних результатів було використано наступний методичний інструментарій: абстрактно-логічні методи для аналізу та узагальнення наукової літератури; монографічний метод для узагальнення сучасного міжнародного досвіду формування моделей HR компетентностей; емпіричні методи – спостереження та збору даних для дослідження тенденцій формування попиту на HR компетентності на ринку праці України в сегменті «Менеджмент персоналу»; метод аналогії для включення сучасного міжнародного досвіду при формуванні моделі HR компетентностей; метод моделювання для розроблення моделі HR компетентностей; метод узагальнення для підбиття підсумків та продукування висновків.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

В сучасних умовах роль менеджменту персоналу в управлінні організаціями стрімко трансформується та зростає. Нині дана сфера посідає одне з головних місць в управлінні організацією, особливо у великих за розміром компаніях. Ефективність та продуктивність персоналу, підвищення його потенціалу напряму залежать від правильно обраної політики і стратегії менеджменту персоналу, оптимально спроектованих, спланованих і реалізованих програм і заходів їх реалізації. Крім цього, сучасні компанії змушені функціонувати в умовах невизначеності та постійної зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Система менеджменту персоналу має вчасно та оперативно реагувати на ці виклики, а тому має оперативно трансформувати процеси, заходи, програми для того, щоб забезпечувати організацію необхідним персоналом відповідно якості. Все перераховане вище змінює вимоги до сучасного менеджера з персоналу, трансформує модель його компетентностей актуалізуючи нові знання, вміння і навички. Тенденції розвитку управлінських компетентностей в цілому впродовж останніх десятиліть виокремлювали окремі аспекти навичок, які потрібні для результативної праці фахівцеві з управління персоналом. Однак універсальної моделі компетентностей, яка б визначала знання, вміння, навички та поведінку, які необхідні сучасному менеджеру з персоналу аби відповідати всім викликам та виконувати усі завдання, які ставить перед ним практика діяльності в українських реаліях, не було сформовано.

Однозначним залишається той факт, що фахівці в сфері менеджменту персоналу мають бути високо кваліфікованими, проте за яким переліком знань, умінь та навичок має підтверджуватись відповідний рівень кваліфікації в сфері менеджменту персоналу в Україні не визначено. Тому топ-менеджмент сучасних компаній, зацікавлений у зростанні ефективності роботи з персоналом, потребує не тільки перелік загальних компетентностей менеджера з персоналу, але й професійних, їх деталізацію за дескрипторами, механізми оцінювання та розвитку.

Аналіз сучасного розуміння та підходів до визначення понять «компетентність» [5] та «модель компетентностей» [9], дають нам підстави стверджувати, що компетентність менеджера з персоналу має включати деталізацію сукупності актуальних для сучасної практики реалізації професійної діяльності знань, умінь, навичок та особистісних характеристик, які пов'язані з виконанням значного аспекту практики професії. На основі визначення та опису актуальних для ринку праці України компетентностей менеджера з персоналу виникає можливість формування сучасної моделі компетентностей, яка включатиме усю сукупність компетентностей, які визначають ефективність роботи в сфері менеджменту персоналу. При цьому особливої уваги потрібно приділити: формуванню актуального рівня знань для менеджера з персоналу, тобто визначення необхідних фактів і цифр, концепцій та гіпотез, які безпосередньо забезпечують пізнання сфери менеджменту персоналу та відповідають сучасному рівню розвитку науки щодо управління людьми в організації; розвиткові навичок, які обумовлюють формування здатності менеджера з персоналу використовувати отримані раніше знання для реалізації актуальних для практики процесів менеджменту персоналу задля отримання високого рівня ефективності та результативності праці; стимулювання формування ставлення через активацію тактики сприйняття і узгодженості щодо людини, ситуації або ж концепцій, які схиляють до певних реакцій або дій. Таким чином, можна зробити висновок, що актуальні компетентності менеджера з персоналу

мають відображати моделі поведінки, які відображають досконалість у виконанні в межах конкретних бізнес-процесів менеджменту персоналу. У випадку застосування моделі компетентностей, вона являє собою набір загальних та професійних компетентностей, які потрібні фахівцям для здійснення основних процедур і операцій в рамках зазначених бізнес-процесів.

Визначення актуальних компетентностей для менеджера з персоналу, які необхідно включити у модель компетентностей, має відбуватися на основі одночасно: імплементації міжнародного досвіду в даному напрямі та аналізу вимог українського ринку праці в сегменті «Менеджмент персоналу».

В контексті реалізації першої частини – особливої уваги заслуговують результати дослідження міжнародних моделей компетентностей в сфері менеджменту персоналу, проведеного Притулою [24], який на основі порівняння міжнародних підходів презентував модель компетентностей HR, в яку входить 40 ключових HR посад і, відповідно, така ж кількість компетентностей, яким кожен з них має володіти. Експериментальні дослідження автора, які відбувалися протягом року, були ґрунтовані на найпоширеніших посадах, в тому числі в сфері менеджменту персоналу, а їх результати мають інноваційний характер через виділення базового, помірного, глибокого та експертного рівнів володіння компетентностями та одночасного групування компетентностей в межах кожного рівня за загальними (soft skills) та професійними (hard skills) компетентностями, які були втілені у карті компетентностей фахівців в сфері менеджменту персоналу. Незважаючи на інноваційний характер, унікальність та можливість прикладного використання даної карти компетентностей менеджера з персоналу, аналіз її можливостей показав складнощі роботи з нею через окремі недоліки. Перш за все – це ускладнене розуміння масиву даних. Також дефект міститься в якості опису, яким власне автор задоволений лише на 80%, оскільки він дійсно складний для сприйняття. Щодо переваг, то тут можна виокремити унікальну можливість не тільки переглядати компетентності, а й будувати власний план розвитку для менеджера з персоналу при переході між рівнями і посадами. Адаже за підсумками можна розглянути такі дані, як: загальний рівень розвитку загальних та професійних компетентностей, рівень розвитку кожної з 40 компетентностей та загальний рівень. Внаслідок фахівець в сфері менеджменту персоналу матиме змогу оцінити глибину своїх знань та в дійсності оцінити рівень, на якому він знаходиться.

Задля повного розуміння актуальних компетентностей менеджера з персоналу у світі тенденції розвитку міжнародної практики моделювання HR компетентностей потребують глибокого аналізу та дослідження. Це важливо для майбутнього розуміння щодо доцільності впровадження зазначених моделей в практику діяльності українських компаній та встановлення рівня відповідності їм тих вимог до менеджера з персоналу, які сформувались на українському ринку праці.

Першою має бути проаналізована розроблена SHRM [26] модель HR компетентностей (з англ. The SHRM Body Of Competency and Knowledge, скор. SHRM BoCK). SHRM BoCK описує поведінкові компетентності та знання, які потрібні HR-фахівцям для ефективної роботи, яка об'єднує вісім поведінкових компетенцій у три кластери: лідерство (лідерство та навігація та етична практика), міжособистісні комунікації (управління відносинами, комунікація, глобальна та культурна ефективність) та бізнес (бізнес-хватка, консалтинг, критична оцінка). Крім того, SHRM BoCK організовує 15 сфер знань з менеджменту персоналу, які включені у технічну компетентність HR-експертизу у трьох кластерах: люди (стратегічне планування персоналу, отримання талантів, залучення та утримання працівників, навчання та розвиток, загальна винагорода), організація (структура HR-функції, організаційна ефективність та розвиток, управління робочою силою, соціально-трудова відносинами, управління технологіями) та робоче місце (HR у глобальному контексті, різноманітність та інклюзія, управління ризиками, корпоративна соціальна відповідальність, трудове законодавство).

Наступна модель компетентностей, яка обов'язково має бути проаналізована при дослідженні міжнародної практики моделювання HR компетентностей – це модель компетентностей від CIPD [6], яка спроектована на основі виділення наступних кластерів компетентностей: базових, базових поведінкових та спеціальних професійних компетентностей. До базових, або загальних компетентностей в Новій професійній карті CIPD віднесені шість необхідних ключових, або основних, на основі яких проводяться

зміни, створюється цінність і виявляється позитивний вплив і на бізнес в цілому, і на соціально-трудові відносини, зокрема: практика роботи з людьми, культура і поведінка, бізнес оточення, аналітика та створення цінності, використання цифрових технологій, зміни. CIPD вважає, що базові компетентності необхідні для менеджера з персоналу - незалежно від ролі, спеціалізації або галузі, в якій веде свою діяльність їх компанія, - і включають в себе все необхідне для успішної професійної діяльності. Нова модель компетентностей CIPD пропонує HR професіоналам міцну основу для ефективного прийняття рішень в рамках виконання посадових обов'язків. Для цього виділено вісім поведінкових компетентностей, що дозволяють HR професіоналам створювати цінність для працівників, компаній, суспільства і своєї професії з управління людьми: практика, заснована на етиці; професійна сміливість і вплив; розуміння цінності людей; забезпечення соціо-культурного розмаїття; націленість на створення цінності; пристрасть до навчання; фокус на розумінні; ситуаційне прийняття рішень. Основні моделі поведінки описують в загальних рисах, як необхідно діяти, щоб бути ефективним HR професіоналом в сучасному невизначеному світі соціально-трудова відносин. Нова карта професій CIPD надає професії управління людьми найсильніший фундамент для ефективного прийняття рішень. Для цього виділено дев'ять спеціальних компетентностей: організаційний розвиток та дизайн; добір персоналу; управління талантами; навчання та розвиток; досвід працівників; трудові відносини; винагорода; соціо-культурне розмаїття та інклюзія; HR-аналітика.

Крім цього, обов'язково має бути проаналізована модель компетентностей менеджера з персоналу, яка використовується HRCI – провідною організацією з сертифікації в сфері управління людьми, яка встановлює стандарти відповідності, досконалості та досвіду для менеджменту персоналу [20]. Протягом майже 30 років їх дослідження HR-компетентностей емпірично визначало компетентності HR-фахівців та те, як вони впливають на ефективність. Згідно цих досліджень було виділено на дев'ять компетентностей HRCI, які потрібні сучасному менеджеру з персоналу для досягнення успіху, з яких три дослідники визначили як основні рушії. Ці компетенції керують стратегічними ініціативами, розміщують HR у місці довіри до організації та полегшують здатність HR керуватися пріоритетами, що конкурують: здатність стратегічно позиціонувати бізнес, щоб завоювати його ринок; здатність будувати відносини довіри, маючи активну точку зору; здатність управляти напруженою, притаманною бізнесу. Крім цього, дослідники визначили три категорії HR-компетентностей як можливості організації, які допомагають позиціонувати HR для досягнення стратегічної цінності: здатність здійснити зміни та керувати організаційною культурою; здатність управляти потоком талантів, розвиваючи людей та лідерів, керуючи індивідуальними показниками та формуючи технічний талант; здатність управляти добробутом працівників за допомогою фінансових та нефінансових винагород. Ці три компетентності дозволяють службам персоналу використовувати силу власного персоналу для просування організації вперед. Управління культурою, людським капіталом та стимулами є важливими для розвитку загально організаційних можливостей. Нарешті, три HR-компетентності були визначені як засоби, що забезпечують надання послуг, зосереджених на управлінні тактичними або основними елементами управління персоналом: здатність використовувати технології та соціальні медіа для стимулювання та створення високопродуктивних організацій; здатність використовувати аналітику для вдосконалення процесу прийняття рішень; здатність управляти процесами, пов'язаними із дотриманням вимог, дотримуючись нормативних вимог. Ці дев'ять компетентностей не охоплюють весь спектр сфери управління персоналом, але вони є міцною основою для успіху.

Деталізація та сутності, дескрипторів кожної компетентності менеджера з персоналу на основі [6; 20; 26], їх порівняльний аналіз на основі зіставлення та проведення аналогії кожної з розглянутих міжнародних моделей і загальноприйнятими в Україні поділом на загальні і спеціальні (професійні) компетентності, дозволив намузагалити і структурувати їх не порушуючи логіки в першоджерелах і, водночас, зробивши адаптивними до вітчизняної практики, а тому, на нашу думку, більш зручними для використання при аналізі ринку праці. Результати адаптивних міжнародних моделей наведені на Рисунку 1.

Результати проведеного нами дослідження показали, що моделі HR компетентностей, представлені SHRM, CIPD та HRCI, мають багато схожих ознак, але найбільше представлених компетентностей міститься в моделі SHRM та CIPD, на противагу в HRCI ми спостерігаємо менший хоча й змістовний

вибір компетентностей для менеджерів з персоналу. Такі компетентності, як ділова хватка, навчання, управління талантами, розвиток персоналу, управління ризиками – найчастіше спостерігаються, як спільні між зазначеними моделями компетентностей менеджера з персоналу. Проте сфера менеджменту персоналу досить широка і багатогранна, тому варто розуміти, що окремі представлених компетентностей в різній мірі будуть важливі досліджуваної посади менеджера з персоналу. Крім того, вони матимуть різний рівень затребуваності на ринку праці України через відмінну від Сполучених штатів Америки та Великобританії структуру попиту на знання, вміння та навички в сегменті «Менеджменту персоналу».

Аналіз попиту на компетентності на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» було здійснено на основі дослідження оголошень про вакансії на основних порталах залучення кандидатів (rabota.ua, work.ua). Генеральна сукупність для аналізу представлена оголошеннями про вакансії в сегменті «Менеджмент персоналу» на основних порталах залучення кандидатів - rabota.ua та work.ua - протягом січня-березня 2021 року. За досліджуваній період у середньомісячний обсяг попиту в даному сегменті становив на rabota.ua 934 оголошення про вакансії та на work.ua 1.556 оголошень про вакансії. Зважаючи на можливість дублювання (паралельного публікування компаніями оголошень про вакансії на обох порталах) до розрахунку було взято середній показник – 1.245 оголошень про вакансії.

Для обґрунтування вибірки біло почергово застосовано наступні методи визначення її обсягу: довільний метод розрахунку, за якого обсяг вибірки визначається на рівні 5-10% від генеральної сукупності – відповідно до генеральної сукупності обсяг вибірки має становити від 62 до 124 вакансій; статистичний метод розрахунку, за якого обсяг вибірки розраховується на основі спеціальних статистичних формул (1) [25]:

$$n = \frac{t^2 \cdot S^2 \cdot N}{\Delta_x^2 \cdot N + t^2 \cdot S^2}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибірки; N – обсяг генеральної сукупності; t – нормоване відхилення, яке визначається виходячи з обраного рівня довірливості; S – знайдена варіація для вибірки, w – показник частки; S^2 – дисперсія випадкової величини, Δ – припустима межа похибки.

Розрахований за формулою (1) обсяг вибірки для генеральної сукупності 1.245 вакансій; нормованого відхилення 1.96 (рівень довірливості - довірчий інтервал 95%); допустимої межі похибки висновків – до 10%; варіації для вибірки за відсутності статистичної інформації прийнято на рівні 0.5, оскільки це дає максимальну дисперсію (отриманий таким чином показник для обсягу вибірки буде завищеним, що дає додаткову надійність результатів) становитиме:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5^2 \cdot 1.245}{0.1^2 \cdot 1.245 + 1.96^2 \cdot 0.5^2} = 83 \text{ оголошення про вакансії.}$$

Проведені розрахунки дають нам підстави стверджувати репрезентативність проведених нами досліджень в обсязі 100 оголошень про вакансії великих і середніх компаній України.

Систематизація та узагальнення результатів дослідження вимог до компетентностей менеджера з персоналу було здійснено на основі поділу їх на загальні компетентності та професійні компетентності, серед яких окремо було виділено управлінські компетентності та спеціальні функціональні компетентності, які відображають специфіку діяльності в напрямі функціональної сфери «менеджмент персоналу». Крім того, було визначено, три півні затребуваності компетентностей менеджера з персоналу на ринку праці: низький – при частоті попиту на компетентність нижче 30%, середній – від 30% до 60% та високий – більше 60%.

Результати аналізу попиту на загальні компетентності (далі – ЗК) на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» представлено у Таблиці 1.



Джерело: Авторська розробка на основі узагальнення та структуризації [6; 20; 24; 26].

Рисунок 1. Актуальні компетентності менеджера з персоналу згідно основних міжнародних моделей HR компетентностей

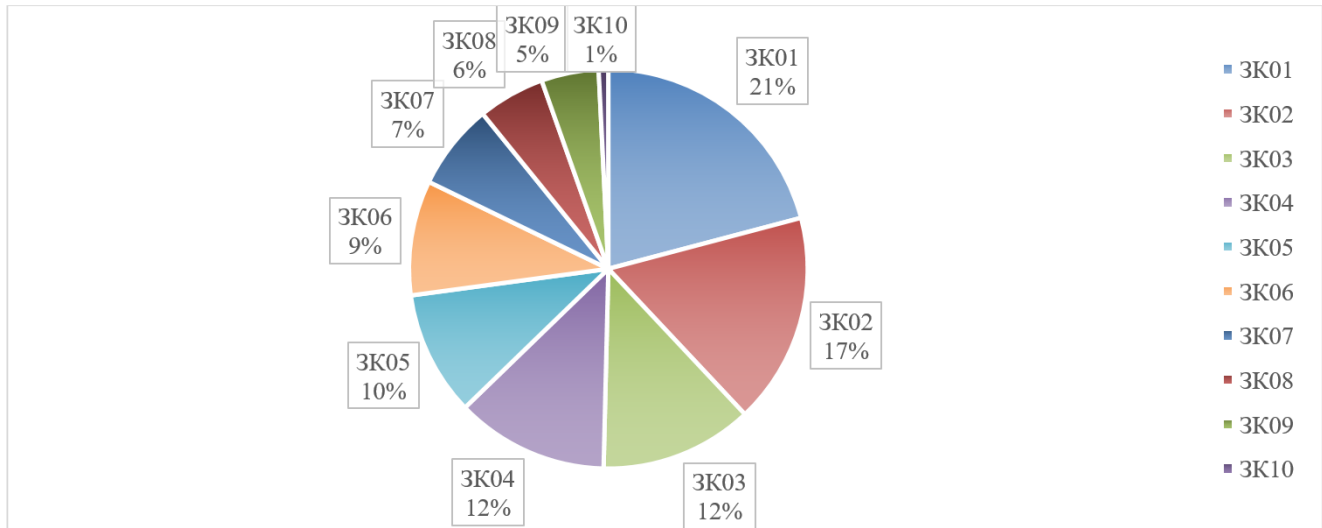
Таблиця 1. Аналіз попиту на загальні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність відповідально ставитися до роботи	ЗК01	54%	0.042
Навички впевненого використання цифрових технологій	ЗК02	44%	0.035
Здатність до безперервного навчання	ЗК03	32%	0.025
Здатність до ініціативного виконання завдань	ЗК04	32%	0.025
Навички ведення переговорів	ЗК05	26%	0.020
Здатність успішно здійснювати професійну діяльність у стресогенних умовах	ЗК06	24%	0.019
Здатність оперативно виконувати завдання	ЗК07	18%	0.014
Здатність швидко і легко адаптуватися та діяти в новій ситуації	ЗК08	14%	0.011
Здатність спілкуватися англійською мовою	ЗК09	12%	0.009
Здатність чітко та своєчасно виконувати роботу з дотриманням певних правил і умов	ЗК10	2%	0.002

Сучасні компанії України серед загальних компетентностей менеджера з персоналу найбільше цінують здатність відповідального ставлення до роботи (вказано у 54% оголошень про вакансії); навички впевненого використання цифрових технологій – 44%, здатність до безперервного навчання та здатність до ініціативного виконання завдань – по 32% відповідно. Такий зріз пояснюється, на нашу думку, особливостями реалізації трудових процесів менеджерів з персоналу в сучасних «нових нормальних» умовах пандемічної реальності, яка передбачає підвищений рівень відповідальності та зростання вимог до цифрової компетентності, які стають обов'язковою умовою ефективного виконання обов'язків при дистанційній організації трудової діяльності. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, застосовувати знання у практичних ситуаціях, здатність до саморозвитку та навчання впродовж життя – це ті компетентності які актуалізувалися сучасними трендами розвитку сфери менеджменту персоналу, пов'язаними із постійним зростанням вимог до виконання роботи. Так, згідно з дослідженнями Deloitte, керівники сучасних компаній серйозно занепокоєні впливом цифрових технологій, таких як роботизація та штучний інтелект на зміну характеру роботи та способи підготовки персоналу до її виконання. Зокрема, у зазначеному дослідженні до найважливіших питань менеджменту персоналу, які мають бути нагально вирішені визначено: перехід до бізнес-процесів майбутнього (28%), необхідність реорганізації робочого середовища (25%) і перенавчання працівників (24%) [8]. Окрім результатів проведених нами досліджень вагомість здатності до ініціативного виконання робіт в моделі компетентностей менеджера з персоналу підтверджує практика менеджменту персоналу важливість ініціативності, вміння управляти процесами в організації, а також брати в них участь для посад в сфері менеджменту персоналу, особливо вищого рівня [10]. Очевидно, що ці чотири загальних компетентності все ж не володіють досить високим рівнем вагомості в моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу проте становлять майже 2/3 від усіх актуальних загальних компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 2).

Професійні компетентності на ринку праці користуються значно вищим попитом. Результати аналізу попиту на управлінські компетентності (далі – УК) та спеціальні функціональні компетентності (далі – СК) на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» представлено у Таблицях 2-3.



Джерело: Розраховано авторами.

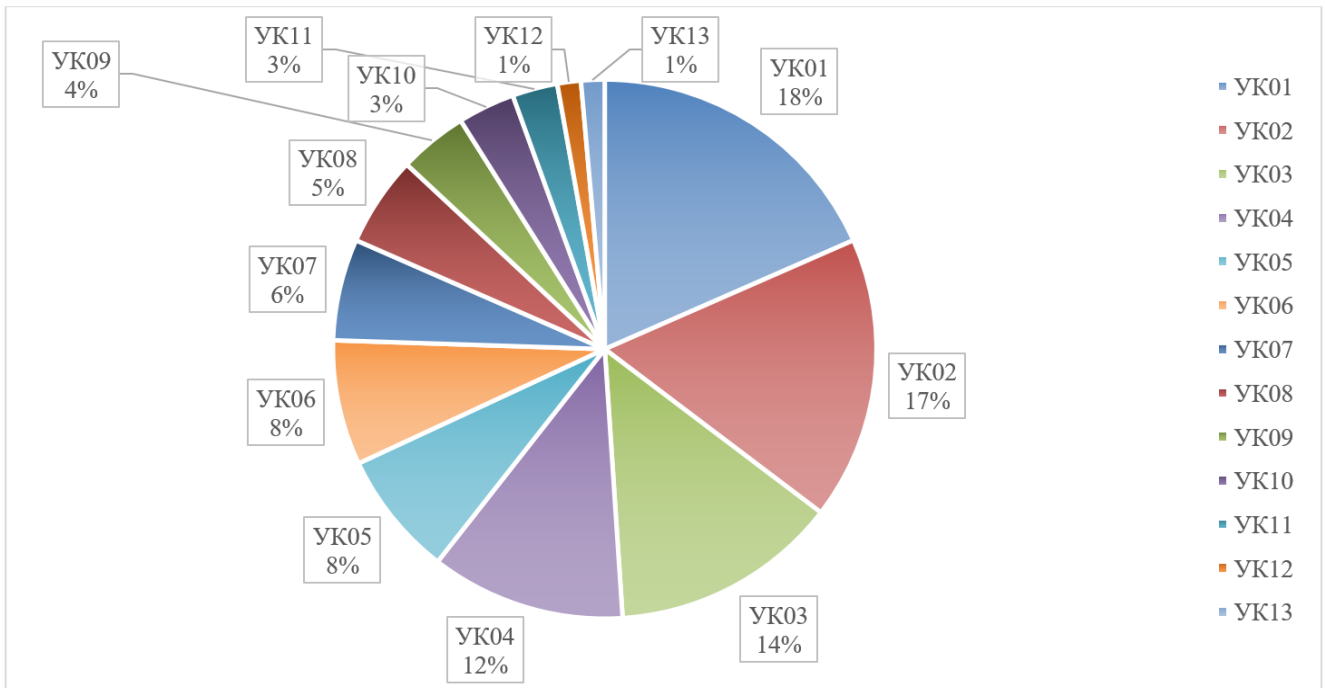
Рисунок 2. Структура попиту на загальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

Таблиця 2. Аналіз попиту на управлінські компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність до ефективної комунікації в процесі управління	УК01	54%	0.042
Здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань	УК02	50%	0.039
Аналітичне мислення та здатність аналізувати	УК03	40%	0.031
Здатність працювати в режимі багатозадачності	УК04	34%	0.027
Здатність до самомотивації та мотивації підлеглих	УК05	22%	0.017
Здатність концентруватися на виконанні професійних завдань, вчиняти дії, не відволікаючись на сторонні справи	УК06	22%	0.017
Здатність до ефективного самоменеджменту	УК07	18%	0.014
Здатність працювати в команді	УК08	16%	0.013
Вміння визначати пріоритетність роботи	УК09	12%	0.009
Навички по роботі з внутрішніми клієнтами (B2B) та клієнто-орієнтованість	УК10	10%	0.008
Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	УК11	8%	0.006
Здатність використовувати знання економічних процесів в професійній діяльності	УК12	4%	0.003
Здатність до швидкого вирішення проблем та прийняття рішень	УК13	4%	0.003

Як проілюстровано у Таблиці 2, рівень затребуваності на ринку праці України окремих управлінських компетентностей для менеджера з персоналу становить більше 50%. Зокрема, частка попиту на ринку праці на: здатність до ефективної комунікації в процесі управління становить 54% і в оголошеннях про вакансію описується дескрипторами здійснювати двосторонній обмін інформацією з метою розуміння, включно з вербальним, невербальним та письмовим спілкуванням для вирішення професійних завдань; спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; створювати ефективні комунікації в колективі;



Джерело: Розраховано авторами.

Рисунок 3. Структура попиту на управлінські HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

та здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань – 50%. Крім цього, досить високим є попит на інші управлінські компетентності, а саме: 40% - аналітичне мислення та здатність аналізувати, яке деталізується як здатність логічно міркувати, знаходити аргументи, ставити під сумнів власні та інші судження, виявляти сильні та слабкі сторони різних підходів до вирішення проблеми; аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; та 34% - здатність працювати в режимі багатозадачності, виконувати декілька завдань одночасно. В цілому, описані чотири управлінських компетентності мають високий та середній рівень затребуваності та характеризуються рівнем вагомості від 0.042 до 0.027 відповідно. У моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу вони становлять 61% від усіх актуальних управлінських компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 3).

Природнім є найвищий рівень затребуваності спеціальних функціональних компетентностей менеджера з персоналу на ринку праці України (Таблиця 3). Серед спеціальних функціональних компетентностей менеджера з персоналу 6 характеризуються високим рівнем затребуваності, а 2 середнім. Зокрема, конкурентоспроможність менеджера з персоналу на ринку праці України, на сьогодні визначається на 96% здатністю організовувати та реалізовувати процеси добору персоналу, на 84% здатністю здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та робочі місця, на 82% здатність працювати з персоналом та реалізовувати процеси менеджменту персоналу; на 70% здатністю організовувати та реалізовувати процеси адаптації персоналу, на 60% здатністю оцінювати кандидатів на вакантну посаду у, забезпечувати їх якість добору. Важливими є також здатність ведення кадрового документообігу та документаційного супроводу HR процесів (34%) та здатність планувати та формувати кадровий резерв (30%).

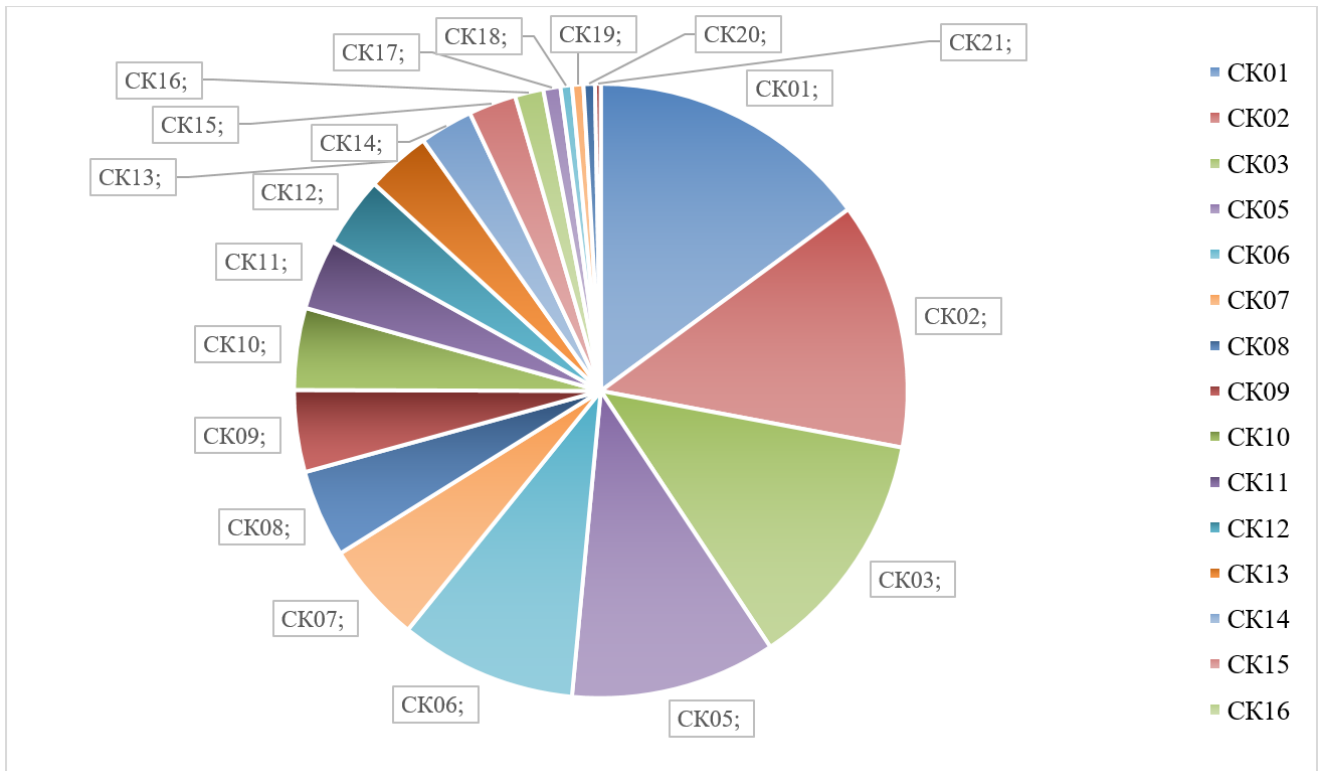
Таблиця 3. Аналіз попиту на спеціальні функціональні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність організувати та реалізувати процеси добору персоналу	СК01	96%	0.075
Здатність здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та робочі місця	СК02	84%	0.066
Здатність працювати з персоналом та реалізувати процеси менеджменту персоналу	СК03	82%	0.064
Здатність організувати та реалізувати процеси адаптації персоналу	СК05	70%	0.055
Здатність оцінювати кандидатів на вакантну посаду та забезпечувати їх якість добору	СК06	60%	0.047
Здатність ведення кадрового документообігу та документального супроводу HR процесів	СК07	34%	0.027
Здатність планувати та формувати кадровий резерв	СК08	30%	0.024
Здатність мотивувати персонал	СК09	28%	0.022
Здатність складати та подавати кадрову звітність	СК10	28%	0.022
Здатність організувати та реалізувати процеси навчання та розвитку персоналу	СК11	24%	0.019
Здатність використовувати сучасні технології рекрутингу	СК12	24%	0.019
Здатність планувати та організувати корпоративні заходи	СК13	22%	0.017
Здатність використовувати знання трудового законодавства в професійній діяльності	СК14	18%	0.014
Здатність аналізувати ринок праці	СК15	16%	0.013
Здатність працювати з великими масивами професійних даних (big data), в тому числі в цифровому середовищі	СК16	10%	0.008
Здатність складати та контролювати бюджету витрат на персонал	СК17	6%	0.005
Здатність розробляти стратегію і політику менеджменту персоналу та планувати заходи їх реалізації відповідно до бізнес-стратегії	СК18	4%	0.003
Здатність досліджувати, формувати та розвивати позитивний бренд роботодавця на внутрішньому на зовнішньому ринках праці	СК19	4%	0.003
Здатність розробляти програми навчання для різних категорій персоналу для працівників	СК20	4%	0.003
Здатність оцінювати задоволеність персоналу	СК21	2%	0.002

В цілому, описані спеціальні компетентності (СК01 – СК06) характеризуються рівнем вагомості від 0.075 до 0.024 відповідно. У моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу вони становлять більше 70% від усіх актуальних спеціальних функціональних компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 4).

Модель HR-компетентностей, затребуваних на ринку праці України, відображена на Рисунку 5. Очевидним є той факт, що вона кардинально відрізняється від традиційних міжнародних моделей. На нашу думку, основним поясненням такої диференціації є, насамперед, особливості розвитку підходів щодо управління людьми, які історично склалися в Україні. Вітчизняна практика і наукова думка в цій сфері відчула на собі вплив численних чинників суспільно-історичного, політичного, економічного та соціального характеру, деталізація яких потребує поглибленого вивчення. Другим вагомим аргументом для обґрунтування є особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19.



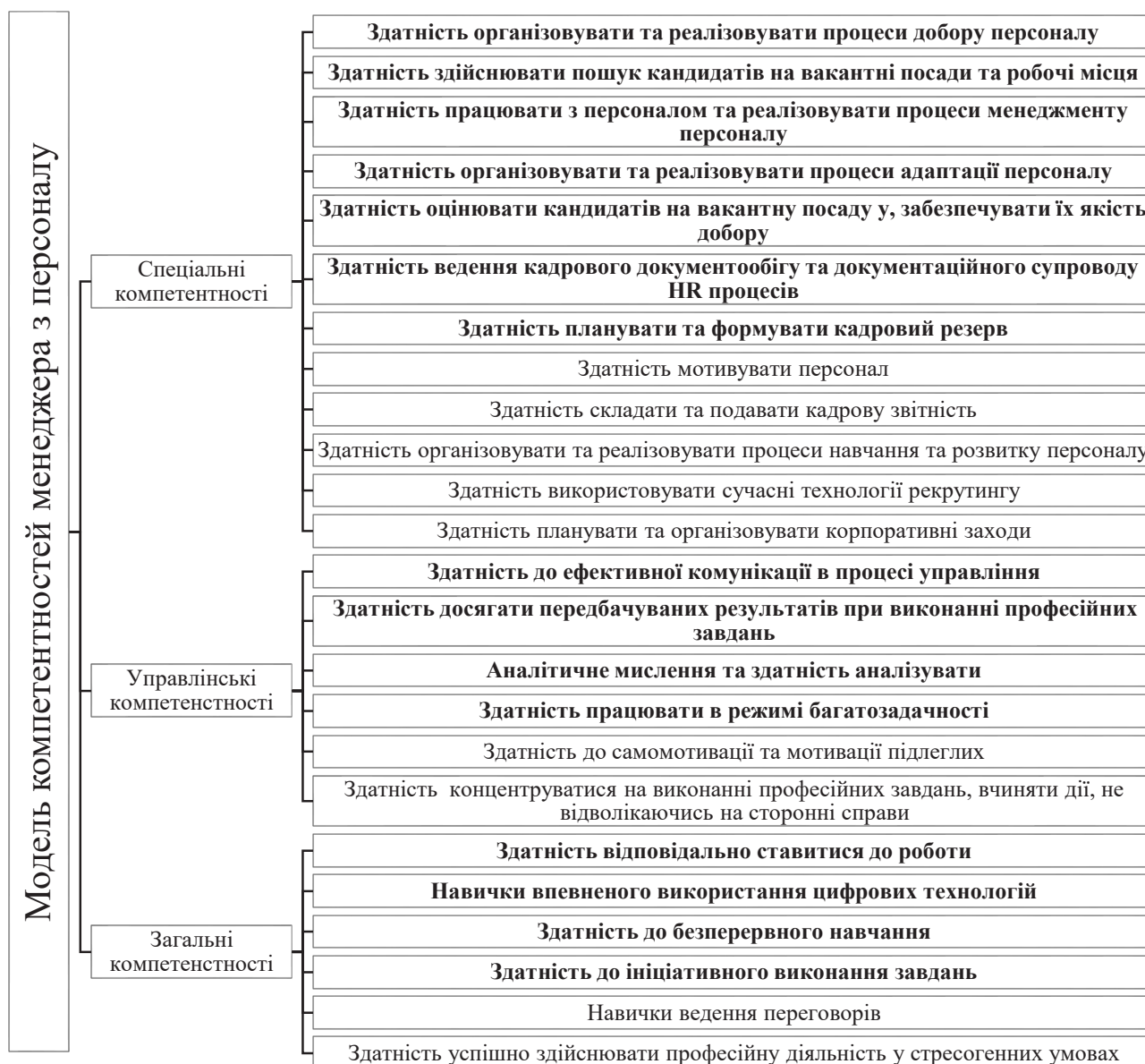
Джерело: Розраховано авторами.

Рисунок 4. Структура попиту на спеціальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

5. ОБГОВОРЕННЯ

Зараз лише лінивий не робить прогнози щодо трансляції сформованих під час пандемії змін у майбутнє. Існує чимало прогнозів розвитку світу у постпандемічний період, які мають на меті виділити ті зміни, які залишаться з нами і стануть нормою. В цьому контексті сформувався цілий напрям футуристично-прогностичних досліджень, які описують так звану «new normal» для різних сфер діяльності людини. Тобто це поточна ситуація, соціальні звичаї тощо, що відрізняється від того, що було раніше або пережито, але, як очікується, стане звичним або типовим. Не виключення є і сфера управління людьми в бізнесі, для якої ці питання є особливо актуальними.

Пандемія COVID-19 приймає трагічні наслідки з точки зору здоров'я людей та громадського здоров'я, а також спричиняє масштабні зриви бізнесу, в результаті чого деякі підприємства повністю закриваються. На відміну від них, інші змушені швидко розширювати сервісні групи та нарощувати виробництво, щоб задовольнити підвищені вимоги. В той же час у багатьох компаніях практично за одну ніч всі робочі місця стали віддаленими. Пандемія змінила світову економіку та бізнес, а людина є їх основою. Усі необхідні зараз організаціям зміни для відновлення діяльності в своїй основі мають людину. Тому роль управління людьми суттєво зростає. Актуалізуються питання: безпеки персоналу і не тільки фізичної на робочому місці, а й соціальної, психологічної, інформаційної – питання яких особливо загострилося внаслідок COVID-19; організації трудової діяльності в умовах віддаленого доступу до робочого місця, трансформація робочих місць та переродження їх у цифрові поставить нові вимоги до численних процесів менеджменту персоналу від нових способів організації щоденної діяльності персоналу до концептуального перетворення підходів до управління корпоративною культурою; соціальної складової управління людьми в організації для нівелювання тих негативних соціальних наслідків, які виникають у зв'язку із відсутністю живого спілкування, страхом перед втратою здоров'я, життя тощо.



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунок 5. Модель HR-компетентностей відповідно до попиту на ринку праці України

В цілому, сучасна ситуація спричинила виникнення потреби у адаптації та стійкості сучасного працівника, пришвидшила перехід до нової цифрової економіки та підкреслили важливість менеджменту персоналу у новій нормальній реальності. Нова нормальність для менеджменту персоналу полягає в тому, що сучасний фахівець з управління людьми відіграє ключову роль у підтримці безперервності бізнесу, керуванні постійними зусиллями щодо трансформації та підтримці прийнятих кадрових рішень. Найуспішніші HR-команди визначають нову норму з найкращими практиками, що забезпечують обґрунтоване прийняття рішень та організаційну спритність. Тому на ринку праці України актуалізувалися HR-компетентності, які дозволять сучасному менеджеру з персоналу реалізовувати процеси щодо підтримання безперервності бізнесу в умовах кризи. Це, по-перше, введення заходів щодо охорони здоров'я та безпеки працівників, таких як протоколи соціального дистанціювання для контролю за розповсюдженням вірусу, політика дистанційної роботи та організація віддаленого доступ до робочого місця. По-друге, безперервність діяльності передбачає успішне її відновлення через впровадження заходів та рішень для пом'якшення впливу спалаху на здоров'я та добробут працівників та дії щодо нормалізації попиту та пропозиції при різкій зміні умов діяльності. І, по-третє, це формування тієї нової норми, яка дозволить пристосуватись до обставин, як того вимагають умови.

Нова норма для управління людьми в організаціях буде формуватися, на нашу думку, на основі тих бізнес-процесів, які сприятимуть необхідним трансформаціям бізнесу. Тенденції в організаційних перетвореннях, до спалаху пандемії, характеризувалися націленістю на підвищення спритності, гнучкості менеджменту персоналу, цифровізацією основних його процесів для отримання конкурентних переваг на ринку праці. Ще до пандемії, щоб конкурувати за висококваліфікованих працівників «міленіалів» та «покоління Z» впроваджувались інновації пов'язані з трансформацією корпоративної культури, впровадженням гнучких графіків, дистанційної зайнятості, нових технологій для організації віддаленого робочого місця. Але зараз протоколи соціальної дистанції пандемії надали цим ініціативам нової актуальності й вимагають від організацій перегляду звичайних режимів організації трудової діяльності. У цих умовах необхідними стають HR-компетентності, які формують здатність менеджера з персоналу активізувати свою діяльність і демонструвати свою цінність як бізнес-партнера через передачу даних та досвіду, напрацювання способів динамічного та спритного врегулювання кадрової ситуації. Зокрема, це стосується оптимізації ресурсів, необхідних для підтримки продуктивності віддаленої робочої сили, включаючи цифрові ресурси, що, своєю чергою, вимагає високого рівня розвитку цифрових та аналітичних компетентностей, вміння працювати з великими масивами даних та приймати швидкі рішення. В таких умовах, на першу роль виходять стратегічні HR-компетентності, які дозволять ефективно реалізовувати функцію планування, яка б поєднувала захист працівника та максимізувала продуктивність праці в складних умовах. Найуспішніші менеджери з персоналу формують критичні навички та компетентності, зберігаючи зайнятість та захист працівників.

Складаючи коротко- чи довготермінові антикризові плани менеджер з персоналу має мати навички оперативно визначити критичні позиції та ключових працівників: працівники, які мають бути доступними за будь-яких обставин: при тимчасовому призупиненні діяльності організації – потрібно визначити працівників, яких можуть тимчасово відсторонити від роботи; при розширеному призупиненні – працівників, яких можуть відсторонити на тривалий або невизначений час тощо. Тут головне оцінити, чи достатня чисельність працівників для виконання основних обов'язків у міру розвитку умов, а якщо ні, то вжити заходів, таких як перехресне навчання, сертифікація чи пошук тимчасового персоналу чи персоналу за контрактом, який би служив кадровим резервом. Саме в цьому полягає здатність HR-команди, в будь-яких непередбачуваних умовах і в умовах кризи забезпечувати роботу компанії.

Сучасний менеджер з персоналу в пандемічний і постпандемічний період має докладати значних зусиль для підтримання безперервності бізнесу, стимулювання трансформації та забезпечення того, щоб потрібні люди знаходились у правильних місцях, щоб допомогти своїй компанії виконати свою місію, незалежно від того, чи знаходиться це місце вдома на віддаленій роботі або на в офісі «на передовій» для надання основних послуг. Це складний набір завдань навіть за звичайних умов, і надзвичайна ситуація у галузі охорони здоров'я додає новим вимірам та актуальності ролі HR. Сучасні можливості HR-аналітики та візуалізації можуть швидко дати командам HR уявлення про їх поточний стан та резервні ресурси та надати інструменти для управління кризою.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження щодо узагальнення досягнень сучасної наукової думки та міжнародного досвіду формування моделей компетентностей менеджера з персоналу, а також сучасних тенденцій розвитку менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності підтверджують необхідність розроблення нової моделі HR компетентностей. Порівняльний аналіз міжнародних моделей компетентності, які використовують провідні світові сертифікаційні інститути та організації в сфері менеджменту персоналу, дозволив нам зробити висновки про їх деяку невідповідність, але, водночас виявити спільні риси та провести їх адаптацію до традиційних вітчизняних кластерів компетентностей. Цей підхід було покладено в основі аналізу попиту на HR-компетентності на українському ринку праці в сегменті «Менеджменту персоналу». Отримані результати засвідчили унікальність затребуваних в Україні HR-компетентностей від прийнятого на міжнародному рівні узагальненого стандарту. Основними причинами такої диференціації виділено особливості розвитку підходів щодо управління людьми, які історично склалися в Україні, та особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19.

В зв'язку з чим можна зробити висновки, що в Україні дійсно потрібне розроблення уніфікованої моделі HR-компетентностей, у якій би було адаптовано міжнародні практики у цьому напрямі, враховані тенденції розвитку ринку праці та трансформацію функції менеджменту персоналу в нових нормальних умовах пандемічної та постпандемічної реальності. Така модель може стати методологічною основою формування проекту професійного стандарту менеджера з персоналу і створити сприятливі передумови для розроблення проекту та затвердження на державному рівні Професійного стандарту з управління персоналом. Подальший розвиток наукових та прикладних досліджень цієї сфері позитивно вплине на якість реалізації функції менеджменту персоналу та зробить можливим перехід на новий рівень якості у підготовці профільних фахівців в системі вищої освіти України, розроблення нових освітніх стандартів та освітніх програм в сфері менеджменту персоналу, а також запровадження національної системи сертифікації для професіоналів з управління персоналом з метою оцінювання якості кадрового забезпечення реалізації функції менеджменту персоналу в Україні.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Oksana Kravchuk.
Data curation: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
Formal Analysis: Oksana Kravchuk.
Funding acquisition: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.
Investigation: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
Methodology: Oksana Kravchuk.
Project administration: Oksana Kravchuk.
Resources: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.
Software: Iryna Varis, Tetyana Bidna.
Supervision: Oksana Kravchuk.
Validation: Oksana Kravchuk, Iryna Varis, Tetyana Bidna.
Visualization: Iryna Varis.
Writing – original draft: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
Writing – review & editing: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Alonso, A., Kurtessis, J., Schmidt, A., Strobel, K., & Dickson, B. (2015). A Competency-Based Approach to Advancing HR. *People & Strategy*, 38(4), 38–44. Retrieved from <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~875d7ca6&id=GALE|A552253053&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=31951811>
2. Becker, S. (2019). The Global Movement for Human Resources Standards. *HRExaminer*. Retrieved from <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards>
3. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. Retrieved from <https://joshbersin.com/page/7/>
4. Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders. *The RBL Group White Paper Series*. Retrieved from <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf>
5. CHRP (2014). *Certified Human Resources Professional Competency Framework*. Retrieved from <https://cphrbc.ca/wp-content/uploads/2014/09/CHRP-competency-framework.pdf>
6. CIPD (2018). *The Profession Map*. Retrieved from https://peopleprofession.cipd.org/Images/full-standards-download-dec-2020_tcm29-50113.pdf
7. Das Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage* (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780429327728>
8. Deloitte (2019). *Bezperervne navchannia (2019 Deloitte Global Human Capital Trends) [Continuous learning (2019 Deloitte Global Human Capital Trends)]*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-7.pdf>
9. European Commission (2018). *Digital Education Action Plan (2021-2027). Resetting education and training for the digital age*. Retrieved from https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en
10. Hlushenia, K. (2020). *Kadrovyk nashoho chasu: khto takyi HR i yak nym staty [HR of our time: who is HR and how to become one]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://happymonday.ua/hto-takij-hr-i-yak-nym-staty>
11. Hodges, J., & Crabtree, M. (2020). *Reshaping HR: The Role of HR in Organizational Change* (1st ed.) (240 p.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003123491>

12. Kolot, A. (2021). Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*, 2, 3-31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
13. Kravchuk, O. (2017). Analysis of the international practice of HR standardization. *Socio-labor relations: theory and practice*, 1, 142–158. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_14
14. Kravchuk, O. (2018). HR-manager digital competency. *Socio-labor relations: theory and practice*, 1, 172–191. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19
15. Kravchuk, O. (2019). Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*, 9(1), 71–84. (In Ukrainian). [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.9\(1\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07)
16. Loew, L. (2016) The Challenges and Benefits of Competency Management. *Training Magazine*. Retrieved from <http://laciloew.com/news/competency-management-challenges-and-benefits/>
17. Lopushnyak, H., & Mylyanyk, R. (2019). The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 24, 10–16. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>
18. Mangaleswaran, T. (2015). Human Resource Competencies for Managing Challenges. *Information and Knowledge Management*, 5(9), 109–114. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/25599>
19. McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
20. Meginley, D. (2020). *9 Competencies for HR Excellence*. HRCI. Retrieved from <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2020/09/04/nine-competencies-for-hr-excellence-emerge>
21. Petiukh, V., & Voloboeva, I. (2019). Methodological principles of competencies evaluation for functional personnel at the bank. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.65>
22. Petrova, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic Human Resource Management]* (466 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian). Retrieved from https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
23. Prabawati, I., & AOKtariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953, 012157. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
24. Pritula, M. (2020). *Personalnaya karta razvitiya HR 40x40 [Personal HR development map 40x40]*. Mike Pritula Academy. (In Russian). Retrieved from https://pritula.academy/hrmap?fbclid=IwAR2c7eITDgmB_vqgsPW45ch599us-6wrsG-NqF8VpL0oRHEhDT_qc3Z-vq3E
25. Samborskyy, O., Slobodyanyuk, M., & Shuvanova, O. (2017). *Obhruntuvannia vyboru metodu formuvannia vybirky u doslidzhenniakh farmatsevtichnoho rynku [Rationale for the choice of sampling method in pharmaceutical market research]* (27 p.). Kharkiv: National University of Pharmacy. (In Ukrainian)
26. SHRM (2018). *The SHRM Body of Competency and Knowledge*. Retrieved from https://www.shrm.org/certification/recertification/Documents/18-1534%202019%20BoCK_WEB.pdf
27. Stolyaruk, H. (2018). Professional standard for personnel manager: problems of development and using. *Social and labour relations: theory and practice*, 1, 312-322. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_33
28. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management* (118 p.). London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
29. Ulrich, D. (2015). *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders* (606 p.). Alexandria: HR Certification Institute.
30. Ulrich, D. (2020). HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR Review*, 19(6), 251-257. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>
31. Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0046>
32. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources* (336 p.). New York: McGraw-Hill Education.
33. Vasylyk, A., & Kushnir, A. (2018). Ompetences of HR-specialist in the digital technologies era. *Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»*, 28(2), 119–122. (In Ukrainian). Retrieved from <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48>
34. Voloboeva, I. (2018). The mechanism of forming and implementation for competences model (methodological aspect). *Social and labour relations: theory and practice*, 1, 362–368. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24789/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>