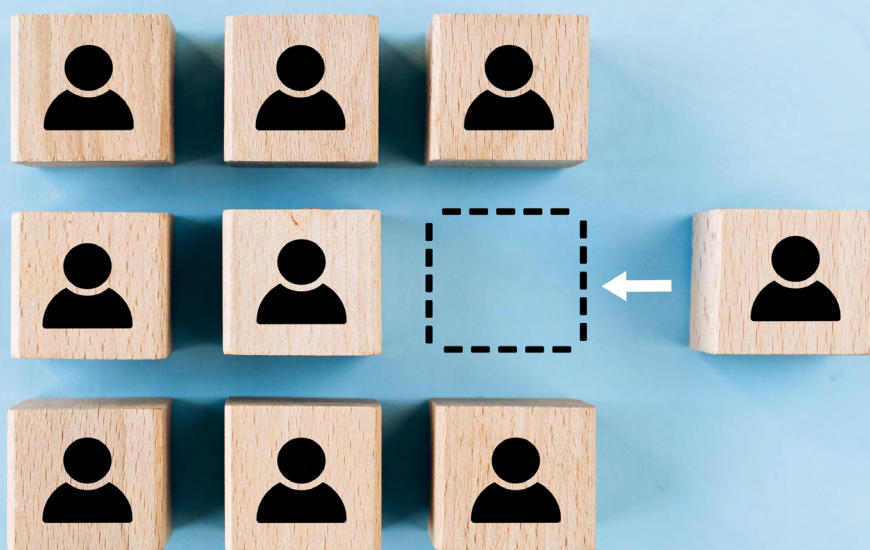


СУЧАСНИЙ РЕКРУТИНГ



*Ефективні стратегії найму
в умовах відновлення
та розвитку*

УДК 331.108.2:005.95/.96:004.8

B354

Каталожна картка: B354 Вертинська, Олена Сучасний рекрутинг : посібник / О.

Вертинська. — Київ : Гнозис, 2026 —146 с.

ISBN 978-617-7852-69-7

Авторський колектив:

Олена Вертинська, сертифікована бізнес-тренерка, спеціалістка з профорієнтації, засновниця ГО «Все про роботу», HR БФ «Омріяна країна», авторка програм із працевлаштування.

Євгенія Гончарова, керівниця програми «СпівДія Кар'єра» БФ «СпівДія», Team Lead Recruitment, співавторка посібника та навчального тренінгу «Кар'єрне консультування молоді. Базовий курс» у співпраці з Міністерством молоді та спорту. Кар'єрна консультантка.

Олена Підлужна-Ткач, кар'єрна консультантка програми «СпівДія Кар'єра», HR-фахівчиня з підбору та адаптації персоналу з досвідом понад вісім років. Сертифікована тренерка. Співавторка посібника «Кар'єрне консультування молоді. Базовий курс» у співпраці з Міністерством молоді та спорту.

Сучасний рекрутинг

Посібник розроблений в межах проєкту «Інклюзивне працевлаштування», який виконується Фондом Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

Думки, викладені у цьому посібнику, не обов'язково відображають позицію Фонду Східна Європа, GIZ та донорів ініціативи Skills4Recovery.

Загальна редакція: Карина Кальник

Редагування: Олеся Сліпко

Дизайн та верстка: Олена Просєкова

Друк:

УДК 331.108.2:005.95/.96:004.8

Друк ТОВ «АК-ГРУП». Київ, вул. Євгена Чикаленка, 45/2.

Підписано до друку 16.07.2026. Формат 64х90/8.

Наклад 100 примірників

Ум. друк. арк. 18,25. Зам. № 2007.

2026 рік

Зміст

Вступ	5
Розділ 1. Основи сучасного рекрутингу	6
1.1. Що таке сучасний рекрутинг	6
1.2. Профіль посади – основа підбору	8
1.3. Мета існування посади та продукт посади	9
1.4. Функціонал посади	10
1.5. Завдання посади	11
1.6. Ключові особисті якості	12
1.7. Професійні навички	15
1.8. Ключові показники ефективності (KPI)	16
1.9. Портрет кандидата	16
1.10. Кейс 1. Створення профілю посади разом із замовником	19
1.11. Аналіз ринку праці	23
1.12. Розроблення стратегії пошуку	23
1.13. Аналітика рекрутингу	25
1.14. Кейс 2. Роль аналітики у пошуку монтажника для підприємства	26
1.15. Висновки	29
Розділ 2. Інклюзивний рекрутинг	31
2.1. Стереотипи та упередження в рекрутингу	31
2.2. Робота із замовником: як етично та аргументовано долати стереотипи	35
2.3. Інклюзивність при формуванні тексту вакансії	37
2.4. Первинне інтерв'ю	38
2.5. Участь у співбесіді з роботодавцем: чого не варто робити	39
2.6. Зворотний зв'язок після співбесіди	39
2.7. Кейс 3. Працевлаштування ветеранки та ВПО	40
2.8. Кейс 4. Поєднання працевлаштування та соціальної підтримки	42
2.9. Кейс 5. Працевлаштування кандидата з розладом аутистичного спектру (РАС)	43
2.10. Висновки	44
Розділ 3. Підготовка шукача роботи до перемовин із роботодавцем. Елементи кар'єрного консуль- тування в рекрутингу	46
3.1. Комплексна підготовка до перемовин із роботодавцем	46
3.2. Встановлення контакту та особистий спіч	47
3.3. Питання від роботодавця	48
3.4. Питання до роботодавця	50
3.5. Робота із психологічним станом кандидата	51
3.6. Домовленість про наступні кроки та терміни зворотного зв'язку	53
3.7. Загальні інструменти роботи з кандидатом	53
3.8. Висновки	58
Розділ 4. Інноваційний рекрутинг. Використання ШІ в роботі рекрутерів	59
4.1. Що таке ШІ та напрямки його використання в рекрутингу	59
4.2. Формування запиту до ШІ. Режими мислення ШІ	61
4.3. ШІ для аналізу об'ємних документів	64
4.4. ШІ для написання інформаційних матеріалів	69

4.5. ШІ для створення візуальних матеріалів	72
4.6. ШІ для досліджень і візуалізації даних	74
4.7. Автоматизація роботи з ШІ: бібліотека промптів і Gem-боти	82
4.8. Приклади використання ШІ в рекрутингу	85
4.9. Обмеження та ризики ШІ	87
4.10. Як зберегти якість, працюючи з ШІ	88
4.11. Кейси із цільовими групами	89
4.12. Кейс 6. Як перетворити неофіційну діяльність на конкурентне резюме за допомогою ШІ	90
4.13. Висновки	92
Розділ 5. Робота рекрутера ДСЗ із соцмережами	93
5.1. Переваги та виклики соціальних мереж для рекрутера ДСЗ	93
5.2. Особистий бренд рекрутера	93
5.3. Професійний профіль рекрутера у соціальних мережах	95
5.4. Особливості рекрутингу на різних платформах	99
5.5. Тексти вакансій: створення та адаптація під соцмережі	101
5.6. Висновки	104
Розділ 6. Співпраця з партнерами	105
6.1. Навіщо фахівцю ДСЗ будувати партнерства	105
6.2. Хто може бути партнером ДСЗ	106
6.3. Як будувати партнерства	107
6.4. Партнерство ДСЗ із роботодавцями	110
6.5. Кейс 7. Встановлення партнерства з роботодавцем	114
6.6. Партнерство ДСЗ із закладами освіти	115
6.7. Партнерство ДСЗ із громадським сектором	116
6.8. Кейс 8. Партнерство з ГО ветеранів	117
6.9. Навички для побудови партнерств	119
6.10. Висновки	121
Розділ 7. Тайм-менеджмент і самоорганізація рекрутера в умовах багатозадачності та інтенсивної роботи	123
7.1. Що таке тайм-менеджмент і самоорганізація	123
7.2. Моделі продуктивності	123
7.3. Інструменти самоорганізації	125
7.4. Профілактика вигорання	128
7.5. Висновки	129
Висновки	130
Корисні матеріали	132
1. Перелік запитань до роботодавця для прояснення інформації про посаду і формування профілю посади	132
2. Шаблон профілю посади	134
3. Профіль посади «Бухгалтер на виробництво»	135
4. Приклади особистих якостей кандидата (не прив'язані до конкретної посади)	137
5. Шаблон портрета кандидата	138
6. Стереотипи та упередження роботодавців і аргументи для їх спростування	139
7. Аргументи для роботи зі стереотипами замовника	142
8. Античекліст рекрутера ДСЗ: чого НЕ варто робити, готуючи кандидата до співбесіди	143
9. Матриця партнерств ДСЗ	144
10. Приклад організації консультацій та робочого дня консультанта ДСЗ	147
Додаткові джерела	148



Вступ

Сучасний ринок праці значно змінився під впливом зовнішніх обставин. Через воєнні дії багато компаній втратили частину команд, ринок праці став нестабільним, а кандидати частіше змінюють місце проживання, шукають дистанційну роботу **та потребують більшої гнучкості від роботодавця**. Результати Дослідження ринку праці України, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у 2025 році, свідчать, що переважна більшість опитаних організацій (74%) відчуває дефіцит кадрів¹.

За цих обставин посилюється потреба в інклюзивних підходах при наймі нових співробітників. Для організацій стає вигідніше відкривати можливості для більш широкого кола фахівців, адже серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та ветеранок, людей з інвалідністю чи кандидатів віком 50+ багато досвідчених і вмотивованих фахівців, а інклюзивний підхід **допомагає компенсувати дефіцит кадрів**.

Відбулися зміни і в очікуваннях кандидатів та роботодавців. Сьогодні кандидати шукають роботодавця, **який розуміє їхні потреби** та дає відносну свободу планувати свій день. Якщо раніше фокус кандидатів був переважно на зарплаті, то зараз люди хочуть не просто зарплату, а комфортну та зручну роботу. Їм важливо мати гнучкий графік, працювати з дому чи поєднувати офіс та дистанційну роботу, а також зберігати баланс між роботою та особистим життям. Фокус роботодавця також змінився: тепер конкретні навички та вміння кандидата мають значно більшу вагу, ніж колись мав досвід, вимірюваний у роках роботи. Роботодавець **шукає людину з потрібними вміннями** (англ. skill-based hiring), навіть якщо у неї короткий формальний досвід роботи або якщо вона працювала в іншій сфері. Водночас, зважаючи на швидкість змін у сучасному світі, однією з ключових навичок у кандидатів є навичка **швидко вчитися** нового.

Сучасний рекрутинг змінився і під впливом цифровізації та штучного інтелекту (ШІ) – він став швидшим і точнішим: з'явилися системи для автоматичного збору і сортування резюме, чат-боти для первинного контакту з кандидатами, онлайн-платформи для тестування кандидатів тощо. Генеративний ШІ, який раніше був доступним лише великим технологічним компаніям, сьогодні доступний кожному і вже активно використовується в рекрутингу для аналізу документів, написання текстів вакансій, візуалізації даних, автоматизації рутини та інших завдань.

Цей посібник – запрошення подивитися на рекрутинг по-новому. Ми ділимося сучасними підходами та інструментами, які вже працюють на практиці, щоб ви могли взяти корисне для себе і сформувати власний зручний спосіб діяти в рекрутингу.

¹ – Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>



Розділ 1

Основи сучасного рекрутингу

1.1. Що таке сучасний рекрутинг

Сучасний рекрутинг починається не з резюме і не з ресурсів, де розміщені вакансії, а з відповіді на питання: *«Навіщо ця посада існує в організації, і який результат вона має давати?»*. Але як рекрутеру Державної служби зайнятості (далі – ДСЗ) знайти відповідь на це питання? Адже ми знаємо, що часто роботодавці формулюють свій запит доволі стисло: *«Нам потрібен водій»* або *«Нам потрібен оператор служби підтримки»*.

У цій темі ми розглянемо, як рекрутеру зрозуміти сутність посади, як підготуватися до пошуку кандидата, який би відповідав посаді найкраще; що таке профіль посади і чому він є основою підбору кандидатів у сучасному рекрутингу.

У процесі рекрутингу важливу роль відіграють як сам рекрутер, так і роботодавець.

Рекрутер – це спеціаліст із залучення та відбору талантів. Основна мета його діяльності полягає у пошуку фахівців, чиї компетенції та цінності максимально відповідають стратегічним цілям організації та вимогам конкретної посади.

Залежно від структури організації та її потреб, рекрутинг може здійснюватися різними фахівцями:

Внутрішній рекрутер:

штатний фахівець або частина HR-команди всередині організації. Він глибоко знає корпоративну культуру, внутрішні процеси та потреби команд зсередини.

Зовнішній рекрутер:

залучений експерт або організація (наприклад, рекрутингова агенція або фахівець центру зайнятості).

Керівник як рекрутер:

у малому бізнесі або у громадському секторі функції рекрутера часто виконує безпосередньо власник, менеджер або керівник підрозділу.

Роль рекрутера – забезпечити компанію потрібними працівниками вчасно і якісно. До зони відповідальності рекрутера належить організація всього процесу відбору кандидата, починаючи з формування профілю посади і закінчуючи адаптацією співробітника на новому місці роботи.

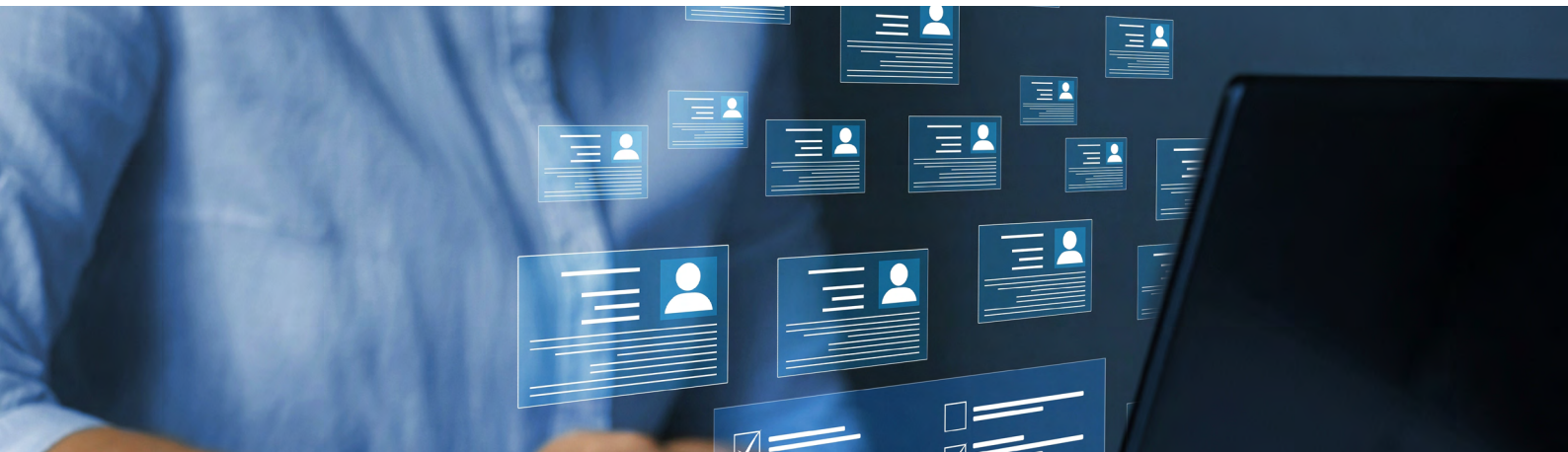
Роль роботодавця – визначити, яка саме людина потрібна команді та який результат вона має забезпечувати. Зона відповідальності роботодавця не обмежується запитом *«Нам потрібен водій»* чи *«Нам потрібен оператор служби підтримки»*. Роботодавець повинен надати рекрутеру повну інформацію про посаду, брати участь у відборі кандидатів і ухвалювати фінальне рішення щодо найму.

Тому успішність процесу рекрутингу залежить від партнерства між рекрутером та роботодавцем.

Сучасні підходи у рекрутингу мають низку особливостей, які відрізняють їх від традиційного підбору персоналу. По-перше, рекрутинг – це **керований бізнес-процес**, який базується на HR-аналітиці та ключових показниках ефективності (англ. key performance indicators, далі – KPI) – кожен етап можна виміряти та оптимізувати. Друга особливість – **системний підхід**. Рекрутинг починається не з перегляду резюме, а з розуміння цінності посади для організації. Відповідно, при пошуку кандидатів рекрутер керується, перш за все, цим. І, нарешті, **комплексність портрета кандидата**: сучасний рекрутинг враховує не тільки досвід і навички, а й мотивацію, когнітивні та соціальні здібності, а також особливі потреби кандидата в контексті інклюзивного підходу.

Сучасний рекрутинг передбачає такі **етапи**:

1. Формування профілю посади.
2. Аналіз ринку праці.
3. Розроблення стратегії пошуку кандидатів.
4. Копірайтинг вакансії (створення ціннісної пропозиції вакансії): формування тексту вакансії, що відповідає профілю посади та відображає переваги роботи в організації.
5. Реалізація стратегії пошуку кандидата та етап безпосереднього рекрутингу: відбір резюме, скринінг, проведення співбесід та оцінка кандидатів згідно з обраною методологією.
6. Аналітика рекрутингу (воронка підбору) – оцінка ефективності кожного етапу.
7. За потреби – перегляд вимог до посади або зміна каналів пошуку.
8. Вихід кандидата на роботу.
9. Адаптація на робочому місці (3-6 місяців – процес професійної та соціальної інтеграції).



Таким чином, **сучасний рекрутинг – це структурований процес**, який потребує взаємодії між рекрутером і роботодавцем. Фундаментом сучасного рекрутингу є чітке розуміння цінності посади для організації та який результат вона має забезпечувати. Тому першим і найважливішим етапом сучасного рекрутингу є формування профілю посади – документа, який визначає всі ключові параметри посади та стає дороговказом для подальшого пошуку кандидата.

1.2. Профіль посади – основа підбору

Профіль посади – це документ, що детально описує ключові вимоги, обов'язки та компетенції, які очікуються від кандидата на певну посаду. Профіль посади допомагає зрозуміти запит роботодавця, пояснити цей запит кандидату і, врешті, уникати невдалих направлень кандидатів до роботодавця.

Профіль посади складається з таких блоків:

1. Передумови для відкриття вакансії.
2. Мета існування посади – який результат або «продукт» ця посада має забезпечувати для організації.
3. Функціонал посади – основні, постійні напрямки діяльності (зона відповідальності).
4. Завдання посади – конкретні дії або результати, що виконуються в межах функціоналу.
5. Ключові особисті якості – стійкі риси характеру та поведінкові патерни, що впливають на ефективність.
6. Професійні навички – hard skills (англ. «жорсткі» навички) і функціональні навички працівника, необхідні для виконання завдань посади.
7. KPI – критерії оцінки результативності працівника (кількісні та якісні).
8. Корпоративні компетенції – особисті якості та цінності, необхідні для інтеграції в організацію.
9. Мотивація та очікування кандидата.
10. Додаткові вимоги / обмеження – освіта, досвід, обмеження за графіком чи фізичним навантаженням.

Важливо! Вони не прив'язані до функціоналу посади й однакові для всіх співробітників.

Профіль посади формує або сам роботодавець, або рекрутер, базуючись винятково на інформації, яку він отримав від роботодавця.

Як рекрутеру отримати цю інформацію? Для цього рекрутер готує запитання до кожного блока профілю посади і опитує роботодавця – як у форматі особистої зустрічі, так і шляхом надсилання запитань в електронному вигляді.

Наприклад, для прояснення блоку «Передумови для відкриття вакансії» можна поставити такі запитання:



ЧОМУ ЗАРАЗ З'ЯВИЛАСЬ ПОТРЕБА У НОВОМУ СПІВРОБІТНИКУ? ЦЕ НОВА ПОСАДА ЧИ ЗАМІНА ПОПЕРЕДНЬОГО ПРАЦІВНИКА? НОВИЙ НАПРЯМОК? ДЕКРЕТНА ВІДПУСТКА? ПРОЄКТНА РОБОТА? ВАШ ВАРІАНТ.

Профіль посади може досягати трьох друкованих сторінок. Далі ми детальніше розглянемо кожен із блоків профілю посади, а в корисних матеріалах ви знайдете шаблон із запитаннями для опитування роботодавця, шаблон профілю посади, а також приклад заповненого профілю посади «Бухгалтер на виробництво».

Маючи на руках профіль посади, рекрутер проводить аналіз ринку, щоб упевнитись, що вимоги адекватні і на ринку є кандидати, які відповідають цим вимогам (знання, уміння, навички, відповідність заробітної плати тощо).

Після цього профіль посади підписується роботодавцем, і рекрутер може розпочинати наступні кроки (підготовка тексту вакансії, розроблення стратегії пошуку тощо).

1.3. Мета існування посади та продукт посади



Мета існування посади – це опис того, який «продукт» видає ця посада для організації. Мета пояснює загальну причину, навіщо посада існує в організації, і відображає результат або цінність, яку посада дає для організації.

Відповідає на питання:

«Навіщо нам потрібен працівник на цій посаді?»

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

Мета існування посади – забезпечення точного ведення бухгалтерського обліку, своєчасної здачі звітності та контролю фінансових потоків.

«Продукт» посади – це конкретний, завершений результат роботи працівника, який можна відразу використовувати або ухвалити рішення на його основі. Він завжди матеріалізується у результаті.

Відповідає на питання:

«Що саме "виробляє" посада у кінцевому вигляді?»

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

«Продукт» посади – фінансовий порядок у компанії: всі фінансові операції зафіксовані, внесені в систему, задокументовані й відображені в бухгалтерському обліку, звіти подані вчасно.

У чому різниця між метою і продуктом посади?



Мета = «навіщо потрібна посада»
(цінність для організації).



Продукт = «що вона дає конкретно»
(конкретний результат).

Різниця між метою існування посади та продуктом посади

Аспект	Мета існування посади	Продукт посади
Питання, на яке відповідає	Навіщо потрібна посада?	Що конкретно виробляє посада?
Фокус	Цінність для організації, результат у широкому сенсі	Конкретний завершений результат, який можна використовувати
Часовий аспект	Постійна, довгострокова	Оцінюється у межах конкретного циклу роботи або проєкту
Приклад («Бухгалтер на виробництво»)	Забезпечення точного ведення бухгалтерського обліку, своєчасної здачі звітності та контролю фінансових потоків	Всі фінансові операції зафіксовані, внесені в систему, задокументовані й відображені в бухгалтерському обліку, звіти здані вчасно

Питання до роботодавця, які допоможуть прояснити мету посади:

Яку(-і) проблему(-ми) для організації закриває ця посада?
Якщо цієї посади не буде, що постраждає перш за все?

1.4. Функціонал посади

Функціонал посади – це **сталі**, повторювані напрямки діяльності, за які відповідає працівник. Функціонал посади не вимірюється поштучно та не має дедлайнів – він існує постійно, поки існує посада.

Відповідає на питання:

«За що відповідає посада?»

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

Функціонал посади:

- Ведення бухгалтерського та податкового обліку компанії.
- Формування фінансової звітності та податкових декларацій.
- Контроль розрахунків із постачальниками та клієнтами.
- Взаємодія з аудиторами та податковими органами.
- Участь у плануванні бюджету та контролі витрат.

Питання до роботодавця, які допоможуть прояснити **функціонал посади**:

За які напрями роботи відповідає ця посада на постійній основі?

Які завдання є обов'язковими щодня / щотижня?

Що належить до зони відповідальності завжди?

1.5. Завдання посади

Завдання посади – це **конкретні** дії або результати, які виконуються в межах функціоналу і дозволяють отримати «продукт».

Відповідає на питання:

«Що саме потрібно зробити?»

Завдання:

- можуть змінюватися;
- мають результат;
- можуть виконуватися одноразово або періодично.

Важливо! Не плутати завдання з дрібними діями.

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

Завдання посади:

- Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти).
- Підготовка щомісячних та квартальних звітів.
- Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.
- Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.
- Аналіз витрат і пропозиції щодо оптимізації фінансів.

Питання до роботодавця, які допоможуть прояснити **завдання посади**:

Які конкретні дії людина на цій посаді виконуватиме щодня?

Які завдання є регулярними (щотижневими / щомісячними)?

Які завдання виникають разово або ситуативно?

1.6. Ключові особисті якості

Щоб визначити перелік ключових особистих якостей, необхідних для ефективного виконання завдань, рекрутеру знадобиться інформація про завдання, які працівник виконуватиме на цій посаді, та час, необхідний для їх виконання.

Для визначення ключових особистих якостей необхідно виконати такі дії (розглянемо на прикладі посади «Бухгалтер на виробництво»):

1

Виписати завдання посади:

- Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти).
- Підготовка щомісячних та квартальних звітів.
- Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.
- Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.
- Аналіз витрат і пропозиції щодо оптимізації фінансів.

2

Об'єднати завдання в логічні кластери:

Завдання	Кластер
Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти).	Операційний бухгалтерський облік
Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.	
Підготовка щомісячних та квартальних звітів. Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.	Звітність і взаємодія з контрольними органами
Аналіз витрат. Підготовка пропозицій щодо оптимізації фінансів.	Фінансовий аналіз і оптимізація

3

Визначити, яка кількість часу витрачається на виконання завдань:

Як вираховується відсоток часу на завдання посади?

1. Разом із керівником або досвідченим співробітником (бухгалтером) відповідаємо на питання: «На які завдання реально йде більшість робочого часу?»
2. Розкладаємо завдання за частотою:
Щоденні операції зазвичай забирають найбільше часу. Щомісячні або квартальні завдання – середню частку. Аналітика або розвиток – меншу, але важливу частку.
3. Визначаємо частки.
4. Перевіряємо, щоб сума дорівнювала 100%.

Приклад логіки оцінки:

- Якщо бухгалтер щодня працює з рахунками, актами і платежами – це половина робочого часу = 50%.
- Звітність виконується регулярно і потребує зосередженості, тому становить приблизно третину робочого часу = 35%.
- Аналіз витрат проводиться не щодня і за чітким алгоритмом, тому забирає меншу частину робочого часу = близько 15%.

Завдання	Кластер	Час, %
Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти). Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.	Операційний бухгалтерський облік	50
Підготовка щомісячних та квартальних звітів. Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.	Звітність і взаємодія з контрольними органами	35
Аналіз витрат. Підготовка пропозицій щодо оптимізації фінансів.	Фінансовий аналіз і оптимізація	15

4

Визначити ключові особисті якості:

Щоб зрозуміти, які ключові особисті якості потрібні кандидату, рекрутер ставить роботодавцю запитання за кожним кластером: «Яка якість необхідна?»

- Щоб не припускати помилок у рахунках та актах? – уважність до деталей.
- Для контролю за платежами та заборгованістю? – відповідальність.
- Щоб упорядкувати документи та операції? – організованість.
- Щоб подавати звіти і проходити перевірки під тиском дедлайнів? – стресостійкість.
- Знаходити шляхи оптимізації, розуміти витрати та тенденції? – аналітичне мислення та ініціативність.

Так ми розуміємо, які якості є критично необхідними для посади, а відсоток часу показує, як часто ці якості будуть застосовані в роботі.

Завдання	Кластер	Час, %	Ключові особисті якості
Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти).	Операційний бухгалтерський облік	50	Уважність до деталей

Завдання	Кластер	Час, %	Ключові особисті якості
Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.			Відповідальність
			Організованість
Підготовка щомісячних та кварталних звітів.	Звітність і взаємодія з контрольними органами	35	Організованість
Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.			Стресостійкість
			Уважність до деталей
Аналіз витрат.	Фінансовий аналіз і оптимізація	15	Аналітичне мислення
Підготовка пропозицій щодо оптимізації фінансів.			Ініціативність
			Відповідальність
			Комунікабельність

Як результат – маємо **ключові** особисті якості (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

- уважність до деталей
- відповідальність
- організованість
- стресостійкість
- аналітичне мислення та ініціативність

Всі особисті якості кандидатів є важливими, але ключові якості – критично важливі. Вони об'єктивно підтверджуються цифрами, а не з бажання роботодавця («було б добре, якби...»).

Питання до роботодавця, які допоможуть прояснити ключові особисті якості, формулюють залежно від завдань посади. Наприклад, запитання стосовно посади «Бухгалтер на виробництво» може звучати так:

« ЯКОЮ ЯКІСТЮ МАЄ ВОЛОДІТИ КАНДИДАТ, ЩОБ ПОДАВАТИ ЗВІТИ І ПРОХОДИТИ ПЕРЕВІРКИ ПІД ТИСКОМ ДЕДЛАЙНІВ? »

1.7. Професійні навички

Навички кандидата мають прямо впливати із завдань посади. Це «інструменти», які дозволяють виконувати завдання та створювати «продукт» посади. Якщо навичка не підтримує жодного завдання – її не включають до профілю посади.

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

Навички за кластерами.

Операційний бухгалтерський облік:

- Вести бухгалтерський та податковий облік (назви програмних комплексів для бухгалтерського та податкового обліку)
- Працювати з рахунками, актами та платіжними документами
- Контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість

Звітність і взаємодія з контрольними органами:

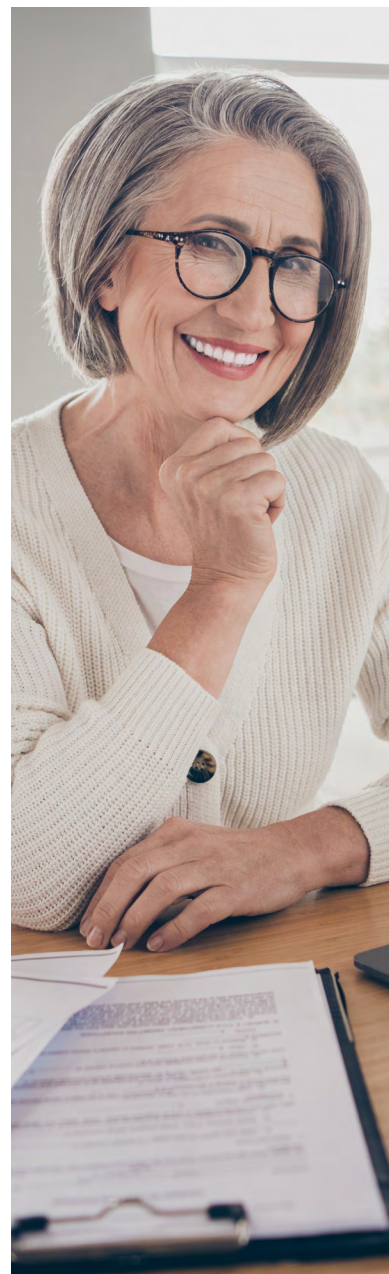
- Формувати фінансову та податкову звітність
- Готувати документи для аудиту та податкових перевірок

Фінансовий аналіз і оптимізація:

- Аналізувати витрати і доходи
- Навички бюджетування та прогнозування

Як результат – ми бачимо, що нам потрібен уважний до деталей, відповідальний, організований та стресостійкий бухгалтер, який відразу зможе:

- Вести бухгалтерський та податковий облік
- Працювати з рахунками, актами та платіжними документами
- Контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість
- Формувати фінансову та податкову звітність
- Готувати документи для аудиту та податкових перевірок
- Аналізувати витрати та доходи
- Має навички бюджетування та прогнозування



Питання до роботодавця, які допоможуть прояснити **навички**:

Без яких навичок людина точно не зможе працювати?

Які навички обов'язкові, а які – бажані?

З якими інструментами / програмами / технікою треба працювати?

Чого можна навчити на місці, а які знання, уміння, навички потрібно мати одразу?

1.8. Ключові показники ефективності (KPI)

KPI (англ. key performance indicators – ключові показники ефективності) – це показники ефективності, які використовуються для того, щоб зрозуміти, наскільки добре людина або команда виконує свою роботу. KPI бувають кількісними та якісними.

Відповідають на запитання:

«Як роботодавець зрозуміє, що працівник ефективний?»

Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництво»):

Кількісні (можна виміряти цифрами)	%	Якісні KPI	%
Своєчасність здачі звітності	95–100	Точність обліку та відповідність фінансових даних	95–100
Відсутність штрафів через помилки у податковій звітності	99–100	Рівень задоволеності керівництва якістю звітності	85–95
Відсоток виконання бюджету / економія на витратах	90–100		

Зверніть увагу, що реалістичні орієнтовні відсотки успішності визначаються роботодавцем.

Запитання до роботодавця, які допоможуть прояснити **KPI**:

За якими показниками ви розумієте, що робота виконана успішно?

Які кількісні показники важливі? (Терміни, обсяги, показники в цифрах тощо)

Які якісні показники ви враховуєте? (Рівень задоволеності, відсутність скарг, якість ведення процесів тощо)

1.9. Портрет кандидата

Коли посада описана, рекрутер може переходити до формування портрета кандидата.

Портрет кандидата – це зведена характеристика кандидата, який найкраще підходить на конкретну посаду. Портрет кандидата допомагає зрозуміти, кого шукати і на кого орієнтуватися під час рекрутингу.

Портрет кандидата

Блок портрета	Що описує	Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництві»)
1. Загальна інформація	Освіта, досвід	Вища освіта за спеціальністю «Бухгалтерський облік» або «Фінанси».
		Щонайменше три роки досвіду роботи бухгалтером, бажано на виробництві.
2. Мотивація	Внутрішня та зовнішня мотивація; потреби та цінності	Стабільна заробітна плата та соціальні гарантії. Можливість професійного розвитку та навчання. Прагнення до роботи в команді та участі у розвитку виробництва.
3. Професійні навички	Hard skills	Операційний бухгалтерський облік: - Ведення бухгалтерського та податкового обліку (назви програмних комплексів для бухгалтерського та податкового обліку). - Робота з рахунками, актами та платіжними документами. - Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.
		Звітність і взаємодія з контрольними органами: - Формування фінансової та податкової звітності - Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок
		Фінансовий аналіз і оптимізація: - Аналіз витрат і доходів - Навички бюджетування та прогнозування
4. Особисті якості	Стійкі риси характеру	Уважність до деталей.
		Відповідальність, організованість стресостійкість.

Блок портрета	Що описує	Приклад (до посади «Бухгалтер на виробництві»)
5. Корпоративні компетенції	Цінності організації, поведінкові стандарти	Дотримання корпоративних цінностей (чесність, прозорість, командна робота).
		Комунікабельність для ефективної взаємодії з колегами та керівництвом.
		Готовність адаптуватися до внутрішніх процесів компанії.
6. Когнітивні та аналітичні здібності	Логіка, аналіз, ухвалення рішень	Здатність знаходити помилки в документах. Аналізувати фінансові показники. Швидко розуміти структуру процесів і обліку.
7. Соціальні та комунікаційні характеристики	Взаємодія з людьми	Вміння коректно комунікувати з керівництвом, податковими органами, аудиторами та постачальниками. Здатність пояснювати фінансову інформацію «простою мовою».
8. Фізіологічні та зовнішні фактори	Готовність до робочого режиму	Готовність працювати в офісному форматі. Витривалість до роботи з документами та цифрами протягом робочого дня.

Запитання до роботодавця, які допоможуть прояснити портрет кандидата:

Що може внутрішньо мотивувати людину в цій роботі?

Які зовнішні мотиваційні фактори ви пропонуєте?

Які цінності вашої організації важливо поділяти?

Які поведінкові стандарти у вашій команді?

Який стиль комунікації є бажаним?

У якій сфері / на яких посадах кандидат міг набути необхідних навичок?

Таким чином, у взаємодії з роботодавцем рекрутер дізнається:

- З чим пов'язане відкриття посади (передумови для відкриття вакансії)
- Мету існування посади
- Який буде функціонал посади
- Які будуть завдання
- Якими професійними знаннями, уміннями та навичками має володіти кандидат
- Які ключові особисті якості необхідні для ефективного виконання роботи
- За якими показниками оцінюватимуть ефективність роботи (KPI)
- Корпоративні цінності організації, щоб точно знати, чи збігаються вони з цінностями кандидата
- Мотивацію кандидата, щоб розуміти, чи збігається вона з можливостями організації

Та додаткові критерії, щоб зібрати й зафіксувати все, що не належить до базових вимог посади, але є важливим для правильного підбору кандидата.

Маючи сформований профіль посади як чітке «технічне завдання» від роботодавця, а також розуміння, **кандидата з якими компетенціями ми шукаємо**, рекрутер переходить до наступних етапів – аналізу ринку праці, планування пошуку, відбору кандидатів та їхню адаптацію.

1.10. Кейс 1. Створення профілю посади разом із замовником

Опис ситуації

До рекрутерки ДСЗ звернувся роботодавець – приватна компанія середнього розміру, що здійснює виробничу діяльність. Роботодавець формулює запит так:

«**НАМ ПОТРІБЕН ЛОГІСТ. ЩОБ ОРГАНІЗОВУВАВ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ПРАЦЮВАВ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ І СЛІДКУВАВ ЗА ДОСТАВКОЮ. З ДОСВІДОМ.**»

Додатково роботодавець повідомляє:

- компанія розширює виробництво;
- зростає кількість постачань сировини та відвантажень готової продукції;
- зараз доставкою займаються різні працівники без єдиного координатора;
- трапляються затримки постачань і плутанина в документах.

Завдання рекрутерки:

На основі запиту роботодавця:

- відійти від назви посади;
- зрозуміти, навіщо ця посада існує;
- сформулювати базовий профіль посади;
- пояснити роботодавцю, який кандидат реально підійде, а який – ні.

Покроковий алгоритм роботи:

КРОК 1. Відокремити назву посади від суті посади

Рекрутерка уточнює у роботодавця:

- Який результат ви хочете отримати від цієї посади?
- Яку проблему ця посада має вирішити?
- Що зміниться в компанії, якщо ця посада буде закрита?

На основі відповідей роботодавця рекрутерка робить висновок:

Попри первинну назву «логіст», фактично компанії потрібна людина, яка **координує** постачання сировини та відвантаження готової продукції, **контролює** перевізників і забезпечує безперервність виробничого процесу. На відміну від логіста, який оформлює замовлення на транспорт, перевіряє терміни доставки, веде документи. Отже, реальна **сутність посади** – «*Координатор логістичних процесів виробничої компанії*».

КРОК 2. Сформулювати мету існування посади

На цьому етапі рекрутерка працює з метою посади, а не з її назвою. Тому вона уточнює у роботодавця:

- Яку(-і) проблему(-и) підприємства вирішує ця посада?
- Який результат має забезпечувати ця посада для підприємства?

Мета існування посади:

Забезпечення безперебійного та своєчасного руху сировини й готової продукції, оптимізація витрат на перевезення та контроль логістичних процесів.

КРОК 3. Визначити «продукт» посади

Рекрутерка формулює разом із роботодавцем:

«Продукт» посади:

Налагоджений логістичний процес – сировина доставлена вчасно, готова продукція відвантажена без затримок, документи оформлені правильно, витрати на логістику контрольовані.

КРОК 4. Виділити функціонал посади

Рекрутерка уточнює у роботодавця:

ЗА ЯКІ НАПРЯМИ РОБОТИ ТА ПРОЦЕСИ ВІДПОВІДАЄ ЦЯ ПОСАДА?

Напрями відповідальності:

- Організація перевезень сировини та готової продукції.
- Планування маршрутів і графіків доставок.
- Взаємодія з перевізниками та постачальниками.
- Контроль виконання доставок.
- Оформлення логістичної документації.
- Моніторинг витрат на логістику.

КРОК 5. Перекласти функціонал у завдання

Рекрутерка уточнює:

ЩО КОНКРЕТНО ЦЯ ЛЮДИНА РОБИТИМЕ У МЕЖАХ КОЖНОГО НАПРЯМУ?

Завдання посади:

- Щоденне планування відвантажень і постачання.
- Підбір перевізників і погодження умов доставки.
- Контроль руху вантажів і термінів доставки.
- Ведення транспортної та супровідної документації.
- Вирішення ситуацій із затримками або пошкодженням вантажу.
- Формування звітів щодо витрат на логістику.

КРОК 6. Визначити ключові особисті якості

На цьому етапі рекрутерка разом із роботодавцем:

- Об'єднує завдання у логічні кластери.
- Оцінює, які типи завдань забирають найбільшу частку робочого часу.
- Визначає особисті якості, що впливають зі змісту цих завдань.

Ключові особисті якості кандидата:

- організованість;
- відповідальність;
- уважність до деталей;
- стресостійкість;
- комунікабельність.

КРОК 7. Визначити навички

Щоб визначити лише ті **навички, які безпосередньо підтримують виконання завдань**, рекрутерка аналізує кожну навичку через запитання:

«**ЯКЕ КОНКРЕТНЕ ЗАВДАННЯ ЦЯ НАВИЧКА ДОПОМАГАЄ ВИКОНАТИ?**»

Навички:

Організація перевезень:

- планування маршрутів і графіків доставки;
- робота з перевізниками та постачальниками.

Документообіг:

- оформлення транспортних накладних;
- робота з первинною логістичною документацією.

Контроль процесів:

- моніторинг руху вантажів;
- управління термінами доставки.

Аналітика:

- облік витрат на логістику;
- підготовка звітів.

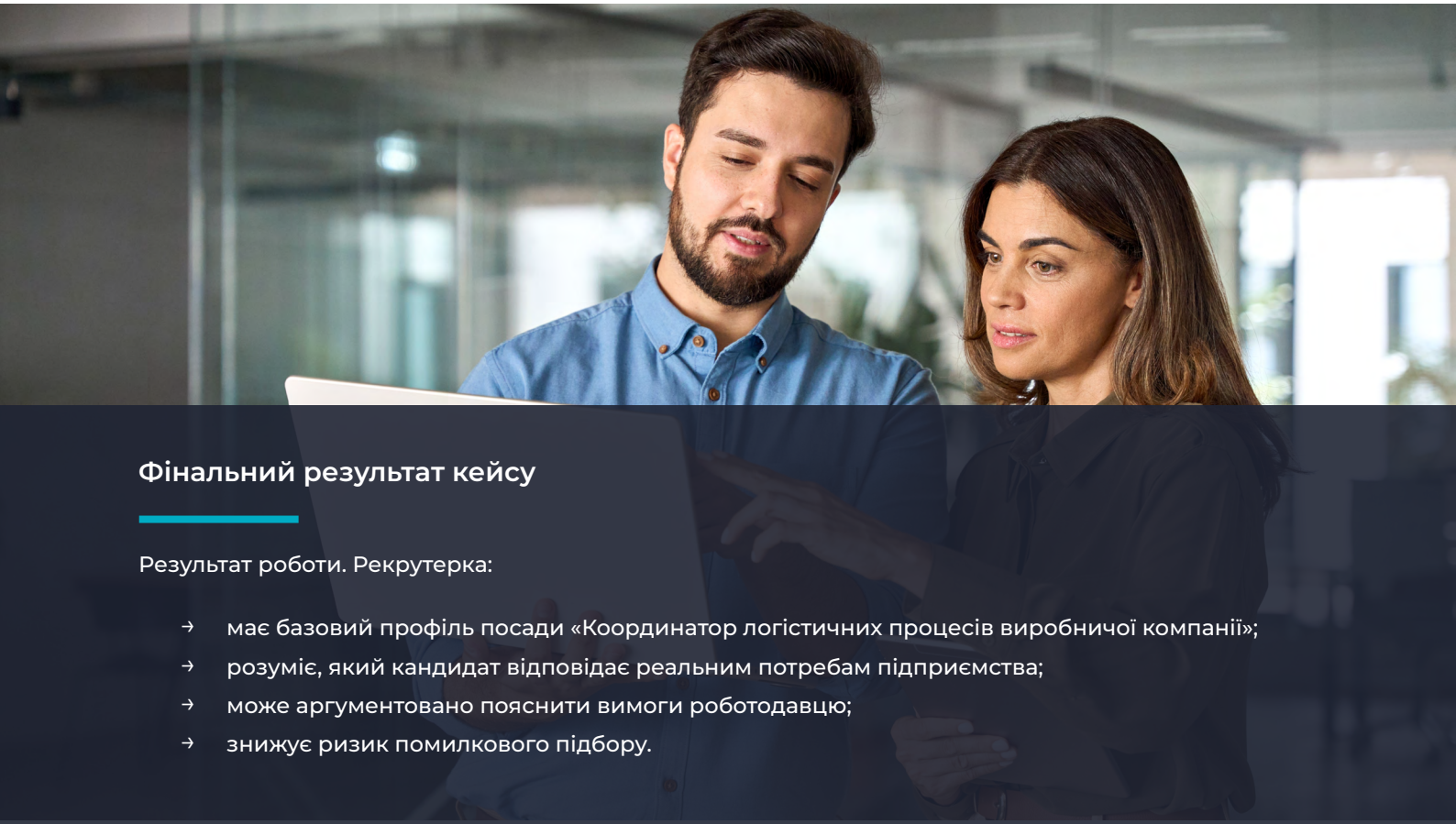
КРОК 8. Дізнатися про додаткові умови

Рекрутерка ставить роботодавцю додаткові запитання:

- Яка освіта є бажаною для цієї посади?
- Чи є спеціалізація, яка надає перевагу?
- Чи розглядаєте кандидатів без профільної освіти, якщо є релевантний досвід?
- Який мінімальний практичний досвід необхідний?
- Чи важливий досвід у вашій галузі, чи це – не критично?
- Який формат робочого дня?
- Якої поведінки ви очікуєте від людини в команді?
- Які цінності компанії має підтримувати кандидат?
- Який рівень оплати передбачений для цієї посади?
- Які можливості розвитку ви готові запропонувати?
- Що має мотивувати людину залишатись у компанії довгостроково?

Додаткові умови:

- **Освіта:** бажано у сфері логістики, економіки або менеджменту.
- **Досвід:** від 1–2 років у сфері логістики.
- **Графік:** повний робочий день, готовність реагувати на форс-мажори.
- **Корпоративні компетенції:** відповідальність, клієнтоорієнтованість, командна взаємодія, готовність працювати в умовах зростання компанії.
- **Мотивація:** стабільна заробітна плата, можливість професійного розвитку, участь у побудові логістичної системи компанії.



Фінальний результат кейсу

Результат роботи. Рекрутерка:

- має базовий профіль посади «Координатор логістичних процесів виробничої компанії»;
- розуміє, який кандидат відповідає реальним потребам підприємства;
- може аргументовано пояснити вимоги роботодавцю;
- знижує ризик помилкового підбору.

1.11. Аналіз ринку праці

Перш ніж розпочати пошук кандидатів, необхідно синхронізувати сформований профіль посади з реаліями ринку.

Ключові напрями аналізу ринку праці:

- **Актуальність назви посади:** перевіряємо, як подібні ролі називаються в інших компаніях.
- **Валідність вимог:** аналізуємо, чи відповідає перелік обов'язків ринковим стандартам. Ризик: «Посада-мікс» (коли від одного фахівця вимагають компетенції 2–3 різних професій, водночас рівень оплати не відповідає вимогам).
- **Рівень оплати праці:** визначаємо медіану заробітної плати для аналогічних ролей. Для пошуку важливо розуміти, чи є пропозиція конкурентною (нижче ринку, в ринку або вище ринку).
- **Умови праці та переваги:** аналізуємо, що пропонують інші організації (дистанційна робота, гнучкий графік, медичне страхування, оплата навчання, бонуси та премії, корпоративні заходи, компенсація проїзду або харчування тощо).
- **Наявність кандидатів:** оцінюємо кількість доступних фахівців із потрібними навичками на ринку в конкретний момент у відкритому пошуці (це вплине на вибір стратегії закриття вакансії).

Аналіз ринку праці допомагає рекрутеру заощадити час: краще витратити дві години на аналіз ринку, ніж два місяці на пошук фахівця, якого не існує за цю винагороду. Крім того, аналіз ринку дозволяє рекрутеру перейти з позиції виконавця завдань до партнера, який впливає на закриття вакансії. Наприклад, проаналізувавши ринок, рекрутер може прийти до менеджера найму з цифрами та сказати: *«На ринку зараз немає фахівців, які знають і бухгалтерію, і дизайн за таку зарплату. Давайте розділимо ці ролі або піднімемо бюджет»*.

В результаті аналізу ринку праці рекрутер матиме підтверджений або скоригований профіль посади, який є привабливим для кандидатів і реалістичним для організації.

1.12. Розроблення стратегії пошуку

Рекрутер разом із роботодавцем визначає, як саме буде здійснюватися пошук кандидатів, виходячи з терміновості, складності вакансії та ситуації на ринку праці.

Джерелами пошуку і форматом роботи можуть бути:

Пасивний пошук – публікація вакансії на профільних ресурсах і робота з вхідними відгуками.

Активний пошук (англ. sourcing) – прямий вихід на кандидатів через бази даних, професійні спільноти, соціальні мережі та нетворкінг.

Якщо кандидати самі відгукуються – працює пасивний пошук. Якщо потрібних кандидатів необхідно знаходити й залучати – використовують активний пошук.

Пасивний пошук застосовують, коли:

- вакансія типова і зрозуміла для ринку;
- багато потенційних кандидатів;
- немає терміновості в закритті посади;

- достатньо розмістити вакансію й обробляти відгуки.

Активний пошук застосовують, коли:

- вакансія складна або нестандартна;
- на ринку існує дефіцит потрібних кандидатів;
- посаду потрібно закрити швидко;
- важлива точна відповідність вимогам;
- необхідно «переманювати» кандидатів з інших компаній.

До прикладу, розглянемо таку ситуацію (активний пошук, тобто прямий пошук кандидатів):

Виробниче підприємство у сфері харчової промисловості шукає технолога з досвідом запуску та контролю виробничих процесів. Відгуків на вакансію недостатньо.

Дії рекрутера:

Бази даних:

1. Рекрутер переглядає внутрішню базу ДСЗ та відбирає кандидатів, які мають досвід роботи технологом на харчових виробництвах.

Професійні спільноти:

2. Рекрутер публікує запит у спеціалізованих групах (спільнотах) технологів у Facebook / Viber:
«Колеги, порадьте технолога з досвідом роботи у харчовому виробництві».

Спеціалізовані соціальні мережі:

3. Через LinkedIn знаходить спеціалістів із досвідом у харчових технологіях та надсилає персональні запрошення до діалогу.

Нетворкінг:

4. Рекрутер звертається до знайомих керівників виробництва або технологів із проханням порекомендувати відповідних кандидатів.

Результат:

Рекрутер самостійно знаходить і залучає релевантних кандидатів, а не лише очікує на відгуки.

Паралельно із загальними каналами пошуку кандидатів використовують також спеціалізовані джерела для залучення окремих цільових груп, такі як:

- **ВПО:** місцеві громади та гуманітарні хаби, чати й соцмережі спільнот ВПО, волонтерські організації.
- **Ветерани:** ветеранські спільноти, центри підтримки ветеранів.
- **Кандидати 50+:** програми перекваліфікації 45+.
- **Жінки:** жіночі професійні спільноти, громадські організації (ГО), що підтримують жінок у працевлаштуванні, освітні програми для жінок.

- **Люди з інвалідністю:** ГО людей з інвалідністю, реабілітаційні центри, програми інклюзивного працевлаштування, соціальні підприємства.

І пасивний, і активний пошук кандидатів є ефективними, якщо застосовуються у відповідних умовах. Пасивний пошук доцільний тоді, коли на ринку є достатня кількість кандидатів і вакансія не потребує складного або термінового закриття. Активний пошук виправданий у ситуаціях дефіциту фахівців, високих вимог до посади або необхідності швидкого залучення кандидатів. Стратегію пошуку обирають відповідно до реальної ситуації на ринку праці та потреб роботодавця.

1.13. Аналітика рекрутингу

Аналітика рекрутингу – це системний збір, обробка та аналіз даних про процес найму персоналу, який допомагає оптимізувати стратегію найму і ухвалювати рішення, що базуються на даних. Її використання також дозволяє точно порахувати, скільки для організації коштує кожен новий найм.

Основою для аналітики рекрутингу є **воронка підбору**, яка відображає шлях кандидата від першого контакту до виходу на роботу. Аналіз кожного етапу цього шляху дозволяє керувати результатом рекрутингу через цифри і факти.

Етапи воронки рекрутингу



Основні етапи воронки підбору:

1. Перегляд вакансії пошукачами
2. Відгук (резюме) або прямий контакт (телефонний дзвінок / повідомлення)
3. Відбір резюме
4. Телефонне інтерв'ю
5. Основна співбесіда
6. Пропозиція роботи (англ. job offer)
7. Вихід кандидата на роботу
8. Проходження випробного терміну

На кожному етапі рекрутер аналізує кількість кандидатів, які переходять на наступний етап, відсоток відсіву, час проходження етапу, причини відмов кандидатів або роботодавця (від кандидатів).

Приклад логіки аналізу

Умова	Можлива причина
Якщо багато кандидатів відгукуються, але мало проходять первинний відбір	Вакансія сформульована нечітко
Якщо кандидати проходять співбесіди, але відмовляються від оферу (офіційної пропозиції працевлаштування)	Проблема в умовах або рівні оплати
Якщо кандидат виходить на роботу, але не проходить випробного терміну	Помилка у профілі посади

Використання аналітики в рекрутингу допомагає виявляти «вузькі місця» у процесі підбору, підвищувати якість кандидатів, скорочувати час закриття вакансій і знижувати плинність персоналу. Такий підхід дозволяє рекрутеру не лише здійснювати підбір кандидатів, а й супроводжувати роботодавця у вдосконаленні процесу найму, підвищуючи його ефективність і результативність.

1.14. Кейс 2. Роль аналітики у пошуку монтажника для підприємства

Про підприємство

Підприємство займається продажем та монтажем теплотехнічного обладнання (котли, бойлери), має 150 співробітників. Плинність кадрів незначна. Підприємство давно не наймало нових монтажників. Внутрішня рекрутерка щойно вийшла на роботу.

Проблема

Є запити від клієнтів, але наявні монтажники не справляються. Ще до виходу рекрутерки керівництво підприємства самостійно розмістило вакансію про пошук монтажника на Work.ua

та Robota. ua. Опис обов'язків та вимог мав такий вигляд:

Посада: Монтажник теплотехнічного обладнання

Основні обов'язки:

- монтаж котлів, бойлерів та систем опалення у клієнтів
- адміністрування CRM: внесення контактів, угод, завдань, оновлення інформації
- підготовка звітів і статистики для керівника
- консультування клієнтів до і після монтажу

Вимоги:

- Досвід: від трьох років у монтажі обладнання, бажано з веденням документації та CRM.
- Навички: уважність до деталей, готовність виконувати всі завдання одночасно, комунікабельність.
- Зарплата: за домовленістю.

Показники воронки підбору:

Показник	Кількість
Перегляди	350
Відгуки	18
Співбесіди	3
Офери	1
Прийняті офери	0

Конверсія від перегляду до оферу: 0,29%

Результат: монтажника не знайдено.

Вирішення проблеми

Крок 1. Аналіз даних

Перед тим як перезапустити вакансію, рекрутерка вирішила проаналізувати дані – текст вакансії та показники воронки підбору.

На перший погляд, вимоги вакансії мали релевантний вигляд, а її переглядів було багато, але рекрутерка виявила, що:

- Основний функціонал був перевантажений: «монтажник + звітність + CRM».
- Зарплата не була вказана.
- Незрозумілі співвідношення обов'язків та компенсації.
- Попри велику кількість переглядів вакансії відгуків було мало.

- Кандидати відмовлялися після скринінгу зі словами: «*Забагато обов'язків за незрозумілу зарплату*».

Крок 2. Оптимізація підходу

Що змінили

1. Переформатували опис вакансії

Виділили ключові завдання та прибрали «бажане». Новий опис вакансії мав такий вигляд:

Основні обов'язки:

- Монтаж котлів, бойлерів
- Консультування клієнтів щодо роботи обладнання до та після монтажу
- Короткі звіти за виконаними роботами

Вимоги:

- Досвід: від трьох років у монтажі обладнання
- Досвід ведення документації та роботи з CRM **буде перевагою** (не обов'язково)
- Навички: уважність до деталей, відповідальність, комунікабельність

2. Зробили прозору оплату та бонуси

- Заробітна плата: 40 000 грн
- Компенсація пального (за умови використання власного авто)

3. Розширили канали пошуку

- Work.ua (оновлена вакансія)
- Robota.ua (оновлена вакансія)
- grc.ua
- Групи у Facebook
- Рекомендації від знайомих (нетворкінг)

Показники воронки підбору:

Показник	Кількість
Перегляди (всі канали)	-
Відгуки (всі канали)	303
Відібрані резюме	45
Співбесіди	13
Фіналісти	5

Показник	Кількість
Офери	1
Прийняті офери	1

Конверсія від відгуків до оферу: 0,33%.

Уточнення: Порівняння конверсії «перегляди – офер» між двома етапами не проводили, оскільки після оптимізації використовували додаткові канали пошуку, для яких дані про перегляди вакансій недоступні. Тому аналіз здійснювали від етапу відгуків.

Результат: Монтажник вийшов на роботу за два тижні після оферу.



Висновок

Аналіз даних допоміг рекрутерці виявити справжню причину, чому не вдалося знайти монтажника з першої спроби. Проблема була не в дефіциті кандидатів, а у складному описі вакансії, не прозорих умовах оплати та невикористаних каналах пошуку. Базуючись на аналітиці, рекрутерка оптимізувала підхід до пошуку кандидата. Зрештою компанія закрила вакансію за три тижні і отримала нового, якісного співробітника.

1.15. Висновки

Сучасний рекрутинг принципово відрізняється від простого підбору персоналу за резюме. Його фундаментом є розуміння **цінності посади** для організації та чіткий опис очікуваних результатів, які працівник має забезпечувати на цій посаді.

Ключовою відмінністю сучасного підходу є те, що рекрутинг починається не з пошуку кандидатів, а з формування **профілю посади** – детального документа, який описує всі аспекти майбутньої роботи (мету існування посади, конкретні завдання, необхідні компетенції, показники ефективності



тощо). Профіль посади стає дороговказом для всього подальшого процесу відбору і значно підвищує його якість.

Сучасний рекрутинг – це жива взаємодія та **партнерство** між рекрутером та роботодавцем. Нарівні з рекрутером роботодавець теж повинен брати участь у формуванні профілю посади. Він відповідає за те, щоб чітко сформулювати запит рекрутеру, надати йому детальну інформацію про вимоги, очікування та контекст роботи. Рекрутер, своєю чергою, структурує цю інформацію, аналізує ринок праці, організовує процес підбору та забезпечує якісний відбір кандидатів.

Однак варто бути готовими до того, що роботодавці, які раніше не застосовували системного підходу до планування найму, можуть спочатку чинити **опір** (або навіть саботувати процес детального опитування, яке проводить рекрутер для формування профілю посади). Для багатьох такий рівень занурення може мати вигляд «складного» або «занадто детального». Ваше завдання – діяти методично та професійно, впроваджуючи ці інструменти поступово, маленькими кроками. Не очікуйте миттєвої зміни культури взаємодії з боку роботодавця. Справжнє прийняття цього підходу відбудеться тоді, коли замовник побачить реальний результат: суттєве підвищення якості кандидатів, скорочення термінів закриття вакансії та відсутність «випадкових» людей на співбесідах.

Особливістю сучасного рекрутингу є й те, що він керується **аналітикою** та конкретними даними. Рекрутери відстежують час закриття вакансій, вартість підбору, конверсії на кожному етапі воронки. Це допомагає ухвалювати рішення, які базуються не на відчуттях, а на основі реальних показників.

Окрім того, обов'язковою складовою сучасного рекрутингу є дотримання принципів **інклюзивності** – створення рівних можливостей для всіх кандидатів, незалежно від їхніх особливостей чи обмежень. Це особливо актуально в умовах війни в Україні, коли на ринку праці з'явилися нові категорії шукачів: ВПО, ветерани та ветеранки, люди з інвалідністю внаслідок поранень, люди, які втратили роботу через окупацію чи руйнування підприємств. Інклюзивний рекрутинг дозволяє побачити потенціал кожного кандидата і врахувати його реальні компетенції та можливості. Тому роботодавці, які дотримуються принципів інклюзивності, дістають доступ до ширшого пулу талановитих фахівців та підвищують загальну якість найму. Рекрутери ДСЗ можуть допомогти роботодавцям ухвалювати інклюзивні рішення: працювати з їхніми упередженнями, пояснювати реальні можливості різних категорій кандидатів, підказувати варіанти адаптації робочих місць тощо. Детальніше про інклюзивний рекрутинг та роботу з упередженнями роботодавців ми поговоримо у наступному розділі.



Розділ 2

Інклюзивний рекрутинг

2.1. Стереотипи та упередження в рекрутингу

У попередньому розділі ми говорили про основи рекрутингу; в цьому розділі ми зосередимось на тому, щоб розібратись, який він – інклюзивний рекрутинг. Загалом, **інклюзивність у рекрутингу** – це така побудова процесу рекрутингу на всіх етапах (як зі сторони роботодавця, так і зі сторони рекрутера), коли кожна людина, незалежно від її статі, віку, статусу, фізичних можливостей має доступ до вакансій та можливість взяти участь у відборі.

Основою успішного закриття вакансії є професійна підготовка роботодавця до старту підбору кандидатів, а також підготовка кандидата до перемовин із роботодавцем. Ми розглянемо ці процеси окремо, щоб зрозуміти, як рекрутер ДСЗ може вплинути на якість кожного кроку: від створення інклюзивного профілю посади – до фінальної підготовки кандидата до співбесіди.

Кожен роботодавець, який є замовником вакансії, – це людина зі своїм шляхом (як особистим, так і професійним) і зі своїми уявленнями та – інколи – стереотипами щодо посади та людини, яку він / вона бачить на цій посаді.

У процесі приймання вакансії в роботу та формування профілю посади роль рекрутера ДСЗ не має бути пасивною. Рекрутер ДСЗ – це партнер роботодавця, який має право (і повинен!) давати зворотний зв'язок на вимоги, які закладаються у профіль вакансії роботодавцем. Це важлива частина роботи рекрутера – бути не просто «виконавцем замовлення», а консультантом та партнером для роботодавця. Часто замовники виставляють стереотипні вимоги не через злий умисел, а за звичкою або через страх невідомого. Тому в процесі діалогу з роботодавцем при формуванні профілю посади вимоги до кандидатів варто оцінити та розділити їх на:

- **Обов'язкові** (3-6 вимог для фахівця, які містять вимоги до навичок та компетенцій, 6-12 вимог до керівника). Без цих навичок працівник не зможе видати «продукт» посади навіть після періоду адаптації. Якщо кандидат не відповідає хоча б одній обов'язковій вимозі – його не розглядають. Рекрутеру важливо стежити, щоб цей список не був перевантаженим, інакше вакансія стане «нездійсненною».
- **Бажані**. Це навички, які допоможуть людині працювати швидше або ефективніше, але їх можна набути у процесі. Саме сюди часто потрапляють приховані стереотипи (вік, стать, певний соціальний статус). Кожну бажану вимогу слід перевірити на упередження та або перевести у площину навичок, або прибрати, щоб не звужувати воронки пошуку та не створювати штучних бар'єрів для вразливих груп.

Упередження – це «ментальні пастки», які змушують керівників ухвалювати рішення на основі шаблонів, а не реальних компетенцій кандидата. Розглянемо приклади найпоширеніших стереотипів та упереджень і аргументи, які рекрутер може використовувати в діалозі з роботодавцем.

Стереотипи та упередження роботодавців і аргументи для їх спростування

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
1. Гендерні стереотипи та «жіночі / чоловічі» ролі	Майстром манікюру / перукарем може бути тільки жінка	Професіоналізм не має гендеру. Чоловіки успішно працюють у б'юті-індустрії
	Жінка не зможе продавати технічне обладнання, їй важко розібратися в технічних деталях	Технічна експертиза залежить від освіти та досвіду, а не від статі
	Адміністратор салону – це лише молода, красива та худа дівчина	Клієнти цінують сервіс, емпатію та організованість. Естетизм – це суб'єктивний критерій, який не гарантує якості роботи
2. Упередження щодо батьківства / материнства та сімейних обов'язків	Жінка, яка була у декретній відпустці три роки, втратила кваліфікацію і вже не зможе наздогнати ринок	Професійні навички не зникають за кілька років, а здатність швидко навчатися та адаптуватися часто тільки зростає. Під час догляду за дитиною жінки розвивають винятковий рівень багатозадачності, стресостійкості та тайм-менеджменту, що є цінними навичками для будь-якої організації
	Жінка з маленькою дитиною буде постійно на лікарняних, робота стоятиме	Сучасні батьки мають різні стратегії догляду (підтримка родини, няні, дитячі садки). Крім того, працівники з дітьми часто є найбільш вмотивованими та дисциплінованими, оскільки вони цінують стабільність та робоче місце. Важливо обговорювати з кандидатом його результативність, а не стан здоров'я членів його родини ²
	Вона щойно вийшла заміж / їй 25 років – скоро піде в декрет, ми дарма витратимо час на навчання	Жоден роботодавець не застрахований від звільнення будь-якого співробітника (через переїзд, іншу пропозицію чи зміну професії).

² – Прим.: згідно з трудовим законодавством України (ст. 22 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»), право на оплачуваний лікарняний для догляду за хворою дитиною є законним правом кожного працівника. Це державна гарантія, яка стосується як матерів, так і батьків.

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
		Відмовляти через теоретичну відпустку в майбутньому – це втрата цінного ресурсу сьогодні. Професіоналізм кандидата тут і зараз має бути головним критерієм
	Жінка з дитиною не зможе поїхати у відрядження або працювати надурочно	Не варто вирішувати за кандидата. Багато жінок успішно поєднують кар'єру з материнством. Обов'язок роботодавця – озвучити умови, а кандидата – оцінити свою готовність їх виконувати
3. Ейджизм (упередження за віком)	У нас молодий колектив, людина старше 35/50 років не адаптується або не розбереться в софті	Когнітивні здібності та гнучкість залежать від особистості. Змішані за віком команди можуть бути стійкими та інноваційними завдяки поєднанню досвіду та енергії
	Ми шукаємо тільки молодих до 25 років, бо вони «голодні» до роботи	Молодші співробітники частіше схильні до зміни роботи, тоді як люди 45+ часто шукають стабільності та стають найбільш лояльними працівниками
	Людина старше 50 років не зможе розібратися в нашій програмі, ми шукаємо когось до 35	Навичка навчання залежить від індивідуальних особливостей та мотивації, а не від року народження. Досвідчені фахівці часто мають вищу концентрацію та відповідальність, а цифрові навички легко здобуваються через якісний онбординг
4. Упередження щодо ветеранів та ветеранок	Ветеран/-ка не зможе адаптуватися в цивільному колективі через ПТСР або специфічний досвід	Військова служба – це школа лідерства, стратегічного мислення та роботи в критичних умовах. Ці компетенції є надзвичайно цінними для організації. Адаптація – це двосторонній процес, де зрозумілі правила та чіткі завдання допомагають ветерану/-ці стати найефективнішим гравцем команди
	За час служби ветеран втратив професійні навички, він відстає від ринку	Хоча певні технічні знання можуть потребувати оновлення, важливо розгледіти набуті компетенції, які неможливо отримати в цивільному житті: здатність брати відповідальність за рішення, висока швидкість навчання в екстремальних умовах та кризовий менеджмент

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
	Ветерани/-ки звикли до високих виплат у ЗСУ і не захочуть працювати за цивільну зарплату	Більшість ветеранів/-ок чітко розуміють різницю між грошовим забезпеченням за умови високого ризику для життя та ринковою оплатою праці в цивільному секторі. Роботодавець оцінює обов'язки, а ветеран/-ка – стабільність та можливість розвитку
5. Упередження щодо ВПО	Людина зі статусом ВПО не прив'язана до населеного пункту, в будь-який момент звільниться і поїде	Люди, які втратили стабільність, мають найвищу мотивацію закріпитися на новому робочому місці. Робота для ВПО – це фундамент для побудови нового життя, тому такі кандидати часто демонструють вищу лояльність до компанії, яка надала їм можливість реалізуватися
6. Стереотип про надмірну кваліфікацію	Людина, яка обіймала вищу посаду, не працюватиме на меншій позиції – вона звільниться, щойно знайде щось краще	Пріоритети людей змінюються. Хтось хоче менше відповідальності, хтось змінює сферу діяльності. Важливо запитати про мотивацію, а не вирішувати за кандидата
7. Стереотипи щодо стану здоров'я та інвалідності	Люди з інвалідністю частіше хворіють та працюють повільніше	Продуктивність працівника залежить не від наявності інвалідності, а від відповідності його навичок вимогам посади та якості облаштування робочого місця
8. Географічні стереотипи (місце проживання)	Кандидат живе занадто далеко, він буде втомлюватися в дорозі та швидко звільниться	Здатність розраховувати свій час та сили – це відповідальність кандидата. Це не може бути причиною для відмови без обговорення з людиною
9. Освітній елітизм	Нам потрібен диплом тільки «конкретного» університету, інакше знань немає	Диплом – це лише підтвердження здобутої бази знань. У сучасному світі реальні навички часто здобувають через самоосвіту, курси та практику. Важливо оцінювати, що людина вміє робити зараз, а не назву закладу, який вона закінчила роки тому

Боротьба зі стереотипами – це не лише про етику, а й про розширення воронки найму. В умовах дефіциту кадрів, який ми маємо зараз, організація, що оцінює кандидатів без упереджень (наприклад, готова наймати людей 50+ або людей з інвалідністю), отримує значні конкурентні переваги:

- **Швидке закриття вакансій:** поки інші організації шукають «ідеального кандидата до 30 років», ви можете закрити позицію кваліфікованим фахівцем 50+, який готовий стати до роботи негайно.

- **Лояльність та низька плинність кадрів:** кандидати з уразливих груп (ВПО, люди з інвалідністю, ветерани та ветеранки) часто демонструють вищу відданість компанії, яка надала їм можливість застосувати свої навички, що значно знижує витрати на постійний пошук та навчання нових співробітників.
- **Унікальна експертиза та навички:** досвід ветеранів та ветеранок у кризовому менеджменті або досвід людей 50+ у наставництві – це ресурси, які неможливо купити на курсах.
- **Позитивний бренд роботодавця на ринку праці:** статус «інклюзивного роботодавця» робить компанію привабливою, зокрема для молодих талантів, які обирають роботодавця за цінностями.

2.2. Робота із замовником: як етично та аргументовано долати стереотипи

Рекрутер ДСЗ має володіти навичками «м'якого впливу», щоб допомогти роботодавцю побачити в кандидаті професіонала за межами упереджень.

Які аргументи можна застосовувати при роботі зі стереотипами замовника:

1. Юридичний аргумент.

Це аргумент, який знімає питання дискримінації на етапі публікації вакансії.

- **Як діяти:** Нагадайте про ст. 24-1 Закону України «Про рекламу»³. Вона прямо забороняє висувати у вакансії вимоги щодо віку, статі, кольору шкіри, інвалідності чи сімейного стану. Порушення цієї норми тягне за собою штрафи.
- **Фраза-помічник:** *«Ми не можемо прописати цю вимогу в тексті вакансії, оскільки це пряме порушення законодавства, що може призвести до штрафів та репутаційних ризиків для вашої організації».*

2. Аргументи, які спираються на аналітику ринку праці в Україні, та розуміння актуальної ситуації конкретно у вашому регіоні.

Зараз в Україні спостерігається гострий дефіцит кадрів («ринок кандидата»). Обмежуючи воронку за неважливими критеріями, роботодавець сам себе позбавляє шансу закрити вакансію.

- **Як діяти:** Покажіть аналітику ринку праці. Наприклад, якщо замовник хоче «чоловіка до 30», відкрийте аналітичну та статистичну інформацію Державної служби зайнятості⁴, Job-портали та проаналізуйте, який відсоток чоловіків до 30 років зараз в активному пошуку роботи.
- **Фраза-помічник:** *«Якщо ми залишимо критерій "вік до 30", ми втрачаємо ...% кваліфікованих відгуків, які є на ринку зараз. Це продовжить термін пошуку на місяці. Чи готові ми так довго чекати?»*

3. Аргумент, який фокусує роботодавця на компетенціях кандидатів.

Стереотипи часто базуються на хибних припущеннях (наприклад, «люди старшого віку не знають технологій»).

3 – Закон України «Про рекламу»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

4 – Офіційний сайт Державної служби зайнятості. Статистика: <https://dcz.gov.ua/stat>

- **Як діяти:** Запитайте замовника:

« ЯКЕ КОНКРЕТНЕ ЗАВДАННЯ МАЄ ВИКОНУВАТИ ЛЮДИНА?»

Якщо це робота в CRM, то критерієм має бути «вміння працювати в CRM», а не дата народження кандидата.

- **Фраза-помічник:** *«Давайте замінімо вимогу "до 30 років" на "здатність швидко навчатися нових програм". Це дозволить нам знайти справді ефективного співробітника, незалежно від віку».*

4. Метод «Пробного інтерв'ю».

Якщо замовник категорично проти певної категорії (наприклад, ветеранів чи мам із дітьми), запропонуйте експеримент.

- **Як діяти:** Попросіть замовника подивитися одного «нетипового» кандидата поза конкурсом. Часто особиста професійна зустріч руйнує будь-які стереотипи.
- **Фраза-помічник:** *«Я знайшов кандидата, який відповідає всім технічним вимогам, хоча він трохи виходить за межі вашого бажаного вікового діапазону. Давайте поспілкуємося з ним у Zoom – я впевнений, його досвід вас зацікавить».*

5. Перетворення «ризиків» на «переваги».

Допоможіть роботодавцю побачити вигоду там, де він бачить проблему.

- **Кандидати 50+:** Це стабільність, значний життєвий досвід, відсутність потреби у декретній відпустці, готовність до менторства та передання знань молоді.
- **Ветерани:** Це висока стресостійкість, вміння працювати в команді, чіткість у виконанні завдань, лідерські якості та здатність швидко ухвалювати рішення в критичних ситуаціях.
- **Люди з інвалідністю:** Це лояльність до компанії та часто – висока концентрація на робочих завданнях.
- **Жінки (зокрема з дітьми або після перерви в кар'єрі):** Це розвинені навички багатозадачності, високий рівень емпатії та відповідальності. Перерва в кар'єрі часто може свідчити про високу вмотивованість реалізувати свій потенціал.
- **ВПО:** Це зацікавленість у фінансовій та соціальній стабільності.

6. Аргумент щодо бренду роботодавця та репутаційних ризиків.

У сучасному світі **репутація – це валюта**. Організація, яка демонструє упередженість, автоматично стає непривабливою для фахівців, і вони, за наявності декількох альтернативних пропозицій, обиратимуть пропозицію іншої організації.

- **Як діяти:** Поясніть, що негативний досвід кандидата під час співбесіди або некоректно сформульована вакансія миттєво стають публічним надбанням.
- **Фраза-помічник:** *«Сьогодні кандидати активно діляться відгуками про співбесіди в мережі. Якщо ми відмовимо фахівцю через вік чи наявність дітей, це може призвести до публічного скандалу. Ви ризикуєте втратити не тільки цього кандидата, а й довіру всього ринку праці та потенційних партнерів».*

2.3. Інклюзивність при формуванні тексту вакансії

При формуванні тексту вакансії для публікації (на будь-яких інформаційних майданчиках) необхідно робити акцент на відсутності у ній дискримінаційних вимог, використовувати нейтральну мову та дотримуватися етичних принципів. Розберемо детальніше:

Вік: Заборонено вказувати конкретний віковий діапазон (наприклад, «від 25 до 40 років») або використовувати натяки на бажаний вік (наприклад, «молодий та драйвовий колектив», «енергійна молодь»). Це є проявом ейджизму (вікової дискримінації).

Стать: Заборонено зазначати перевагу кандидатам певної статі («тільки чоловіки», «перевага надається жінкам»). Це порушує принцип гендерної рівності. Винятком можуть бути лише вакансії з важкими або шкідливими умовами праці (де законом обмежена праця певних категорій осіб). Крім того, в назві вакансій не рекомендовано використовувати лише один гендер (наприклад, «Офіціантка», «Прибиральниця», «Виконавчий директор»), адже такий підхід лише посилює гендерні упередження щодо професій. Натомість радимо використовувати гендерно нейтральну мову та/або фемінітиви⁵ — відповідно до правопису.

Сімейний стан та наявність дітей: Заборонено писати «без малих дітей», «незаміжня / неодружений» або «бажано без сімейних проблем». Це є прямим втручанням у приватне життя та дискримінацією за сімейними обов'язками.

Місце проживання (реєстрація): Вимоги на кшталт «тільки з місцевою реєстрацією» або «проживання в районі [назва]» є дискримінаційними. Роботодавець може оцінювати лише здатність кандидата вчасно прибувати на робоче місце.

Стан здоров'я та інвалідність (поза межами професійних вимог): Не можна писати «з міцним здоров'ям» або «без інвалідності». Дозволяється лише вказувати специфічні умови праці (наприклад, «робота на висоті» або «підняття вантажів понад 20 кг»), якщо це передбачено посадовою інструкцією.

Зовнішні дані та антропометричні характеристики: Вимоги щодо зросту, ваги, кольору очей або «приємної зовнішності» (англ. lookism) є незаконними. Виняток – специфічні професії (моделі, актори), де зовнішність є невід'ємною частиною професійної ролі.

Етнічне та національне походження: Фрази на кшталт «слов'янська зовнішність» або «перевага певним національностям» є грубим порушенням прав людини та законодавства.

Релігійні та політичні переконання: Неприпустимо вказувати приналежність до певної конфесії або підтримку політичних сил як умову найму.

Майновий стан: Вимоги щодо наявності власного автомобіля (якщо робота не пов'язана з водінням), ноутбука або іншого майна (якщо організація не забезпечує ресурсами) також є дискримінаційними.

Примітка: Можна писати «готовність використовувати власне авто з компенсацією палива», але не робити наявність майна дискримінаційним бар'єром для кандидата.

Сексуальна орієнтація: Будь-які натяки на перевагу кандидатам певної орієнтації або обмеження для інших вказувати заборонено.

⁵ – Український правопис, схвалений Постановою КМУ від 22 травня 2019 року № 437, параграф 32: https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/01/210118223223523-1428.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR210hpl5IH-eXHg4tLoVr6DacFKoV8feypwgBOXvxUmAbb0U744qb1wWd0_aem_AbUkO6JNH_8IURciv-8CoHovFxbfk9EvmxebLvdC6PqH8rwR2hNNa8zsl6g8yXP5xPM4jl6BtxMNTabxHMbiyg59

2.4. Первинне інтерв'ю

Після того як ви з роботодавцем сформувавши інклюзивний профіль посади, створили якісний опис вакансії та розробили стратегію пошуку, ви переходите до безпосередньої взаємодії з талантами – первинної співбесіди. У моделі сучасного рекрутингу роль рекрутера на цьому етапі є **двосторонньою**: з одного боку – він аналізує відповідність кандидата вимогам посади, а з іншого – готує кандидата до якісних перемовин з роботодавцем, допомагаючи йому найкращим чином презентувати свій професійний досвід.

Взаємодія з людьми, які мають травматичний досвід, стикалися з дискримінацією або тривалий час були поза ринком праці, вимагає від рекрутера особливої чутливості та професіоналізму.

Базові правила інклюзивної взаємодії:

- Створюйте безпечний простір, де оцінюють навички, а не обставини життя.
- Тримайте фокус на наявності чи відсутності необхідних компетенцій, а не на фізичних, вікових чи інших особливостях людини. Ваша мета – побачити фахівця, а не його «обмеження».
- Чітко пояснюйте кожен крок: навіщо це питання, що буде далі, коли чекати на відповідь. Невизначеність – головне джерело стресу.

Важливо пам'ятати, що ваше завдання – не «врятувати» людину, а побачити в ній гідного партнера для роботодавця. Етичне спілкування вирівнює позиції та повертає кандидату відчуття власної професійної цінності.

Перш ніж розпочинати співбесіду, переконайтеся, що витримана безбар'єрність комунікації та формат співбесіди є зручним для кандидата:

Для людей з інвалідністю: Чи забезпечена фізична доступність або можливість онлайн-інтерв'ю з використанням субтитрів / перекладу на жестову мову?

Для батьків з маленькими дітьми: Чи узгоджений час, який дозволяє їм бути сфокусованими?

Для ветеранів: Військовий досвід формує специфічні звички контролю простору. Щоб ветеран чи ветеранка почувалися спокійно під час розмови:

- Проводьте розмову у спокійному місці без різких звуків та зайвих подразників.
- Ніколи не пропонуйте ветерану сісти спиною до дверей або вікна. Це базовий інстинкт безпеки. Якщо планування кабінету не дозволяє змінити розташування столів, просто запропонуйте кандидату обрати зручне місце або злегка розверніть стілець так, щоб людина могла тримати в полі зору вхід та вікно. Це значно знизить рівень фонові тривоги та зробить консультацію ефективнішою.

Уникайте особистих тригерів: Приберіть сімейні фото у рамках. Для ВПО, які втратили дім або чії родини розділені війною, або для ветеранів, чії сім'ї не збереглися, такі фото можуть стати болючим тригером, що викликає розпач або агресію. На робочому столі має бути лише необхідна канцелярія, техніка та чистий папір.

Під час первинної співбесіди використовуйте для власної неупередженості метод структурованого інтерв'ю – підготуйте однаковий перелік запитань для всіх кандидатів на цю позицію. Це дозволить вам порівнювати факти та навички, а не «враження».

2.5. Участь у співбесіді з роботодавцем: чого не варто робити

Для фахівця ДСЗ важливо зберігати роль нейтрального професійного провідника. Іноді надмірне бажання допомогти може зашкодити репутації кандидата та всієї Служби. Тому давайте розглянемо, **чого не варто робити**, готуючи кандидата до співбесіди:

- **Приховувати особливості кандидата або умови роботодавця.** Якщо ви замовчуєте потребу у гнучкому графіку або відсутність пандуса в офісі, щоб «продати» вакансію – конфлікт виникне в перший же робочий день. Чесність на етапі підготовки – запорука тривалого найму.
- **«Рятувати» кандидата під час інтерв'ю.** Не відповідайте на запитання замість нього. Це сигналізує про несаможиттєвість людини. Ваша робота як модератора закінчується там, де починається прямий діалог сторін.
- **«Домальовувати» навички.** Перебільшення досвіду (наприклад, знання програм) призведе до провалу на випробувальному терміні. Фокусуйтеся на реальному потенціалі та вмінні швидко вчитися.
- **Нав'язувати вакансію.** Тиснути на людину з вразливої групи («йдіть, поки вас хоч кудись беруть») – неетично. Це шлях до швидкого звільнення та вигорання співробітника.
- **Давати суб'єктивні поради щодо зовнішності.** Поради «підфарбуватися» або «сховати татування» підтримують дискримінацію. Доречними є лише поради щодо відповідності загальному діловому стилю компанії.
- **Використовувати жалість як аргумент роботодавцю.** Фрази «візьміть його, у нього п'ятеро дітей» або «він ветеран, йому треба допомогти» знецінюють фахівця. «Продавайте вигоду»: стійкість, досвід та навички.

2.6. Зворотний зв'язок після співбесіди

Зворотний зв'язок – це логічне завершення етапу співбесіди. Він потрібен обом сторонам: роботодавцю – щоб уточнити критерії пошуку, кандидату – щоб зрозуміти свої сильні сторони та зони зростання.

У роботі з роботодавцем в контексті зворотного зв'язку ваше завдання – отримати чітке, конкретне обґрунтування рішення: у чому кандидат відповідає посаді, а в чому – ні. Також важливо зафіксувати наступні кроки:

- Запрошення на роботу (офер).
- Відмова.
- Зарахування до кадрового резерву.
- Призначення додаткового етапу інтерв'ю чи співбесіди на іншу позицію.

Важливо: обов'язково домовтеся з роботодавцем про конкретні терміни ухвалення рішення та контролюйте їхнє дотримання.

Запитуйте деталі:

- Яких саме компетенцій не вистачило для цієї ролі?
- Яка відповідь на професійне запитання була недостатньою?
- Які саме м'які навички (англ. – soft skills) викликали сумнів?

Якщо причина відмови базується на стереотипах (вік, стать, статус), поверніться до аргументів проти упереджень. Якщо ж причина об'єктивна – ви зможете врахувати цей досвід, щоб ефективніше підібрати наступного кандидата.

Тепер розглянемо **надання фідбеку кандидату**. Для людей із вразливих груп відмова може сприйматися болісно. Важливо надати її так, щоб вона не стала травмою, а допомогла кандидату стати сильнішим.

Дотримуйтесь таких правил зворотного зв'язку:

- Надайте відповідь якнайшвидше, оптимально – протягом двох-трьох робочих днів. Якщо з роботодавцем узгоджений довший термін ухвалення рішення – обов'язково попередьте про це кандидата.
- Кандидату важливо почути факти: у чому він відповідав вимогам, а де виникли розбіжності. Для кандидатів із вразливих груп це особливо актуально, адже за відсутності конкретики вони схильні думати, що причиною відмови став їхній статус (наявність дітей, досвід служби у Збройних Силах України (ЗСУ) чи статус ВПО).
- Тримайте фокус на компетенціях, а не на особистості. Ми відмовляємо не людині як особистості, а поточному набору навичок для конкретного бізнес-завдання.

Для фахівця / фахівчині ДСЗ якісний зворотний зв'язок – це інструмент психологічної та професійної підтримки кандидата. Він допомагає людині не втратити мотивації та краще підготуватися до наступної можливості.

2.7. Кейс 3. Працевлаштування ветеранки та ВПО

Опис ситуації

До рекрутерки ДСЗ звернувся власник малого бізнесу, який відкриває косметологічний салон. Йому потрібно два адміністратори. Скарга роботодавця: «Відгуків мало, а ті кандидати, що є – не відповідають вимогам». При цьому роботодавець декларує готовність брати студентів, людей з інвалідністю та ВПО.

Аналіз початкового запиту

Рекрутерка помітила «багатошаровість» та нереалістичність вимог. В одному профілі були змішані ролі адміністратора, бухгалтера, прибиральника, SMM-менеджера та водія.

Початкові вимоги роботодавця:

- Досвід від двох років.
- Знання касового апарату + закупівлі + розрахунок персоналу (функції фінансиста).
- Зйомка контенту + монтаж відео + копірайтинг (функції SMM-спеціаліста).
- Відповідальність за чистоту робочих місць (функції техперсоналу).
- Водійське посвідчення категорії B (необхідність якого для адміністратора в салоні не обґрунтована).

Кроки рекрутерки ДСЗ

1. Деконструкція профілю посади

Рекрутерка провела інтерв'ю з роботодавцем, використовуючи уточнювальні запитання, щоб перевірити критичність вимог. Приклади запитань:

- Чи встигатиме адміністратор якісно обслуговувати клієнтів, якщо в цей час він має монтувати відео або прибирати робочі місця?
- Як саме ви бачите функцію щоденного розрахунку майстрів? Чи це бухгалтерська звітність, чи просто фіксація записів?
- Чим зумовлена вимога щодо водійського посвідчення? Як часто адміністратор має залишати робоче місце для поїздки?

2. Формування реалістичного портрета

Рекрутерка допомогла власнику зрозуміти, що «багатoshаровість» відлякує кандидатів. Людина з досвідом у фінансах не захоче прибирати, а креативний SMM-ник навряд чи буде якісно працювати з касою та графіками записів.

Рішення: Залишити тільки пріоритетні компетенції: комунікація, робота з касою, сервіс.

3. Інклюзивна підбірка

Із наявної бази ДСЗ рекрутерка сформувала підбірку, куди потрапили різні категорії: жінки з місцевою реєстрацією, ВПО та люди з інвалідністю, чиї компетенції відповідали новому профілю посади.

Результат

Роботодавець змінив підхід і працевлаштував двох жінок:

1. Ветеранка: мала досвід провадження власного бізнесу. Її сильні сторони – дисципліна, відповідальність та організаторські навички.
2. Внутрішньо переміщена жінка: раніше працювала безпосередньо у б'юті-індустрії (ін'єкційна косметологія). Вона глибоко розуміє продукт «зсередини», що робить її ідеальною консультанткою для клієнтів.

Висновки

- Завдання рекрутера – підсвітити роботодавцю, що «універсальних солдатів» не існує, але існують талановиті люди з унікальним досвідом.
- Розподіл функцій = якість. Робота виконується якісно лише тоді, коли обов'язки збалансовані.
- Інклюзивність працює на бізнес. Ветеранка та жінка-ВПО принесли в салон не лише свої руки, а й цінний попередній досвід (підприємництво та знання індустрії), який підсилив бізнес.

2.8. Кейс 4. Поєднання працевлаштування та соціальної підтримки

Опис ситуації

До рекрутерки ДСЗ звернулася внутрішньо переміщена жінка у стані глибокої розгубленості.

- Сімейні обставини: одинока мати двох доньок (12 р. та 2 р.). Молодша дитина має синдром Дауна і потребує постійного догляду та вартісних розвивальних занять. Чоловік залишив родину. Жінка проживає разом із мамою-пенсіонеркою.
- Професійний профіль: освіта провізора (Національний фармацевтичний університет) та рентгенолога. Досвід роботи провізоркою – вісім років.
- Запит: *«Хоч якась робота за будь-які кошти»*. Жінка боїться втратити професійні навички та потребує фінансів на реабілітацію дитини, але не може дозволити собі повну зайнятість поза домом.

Кроки рекрутерки ДСЗ:

1. Аудит навичок

Рекрутерка ДСЗ провела аудит навичок клієнтки, відмовившись від стратегії «працевлаштування на будь-яку низькокваліфіковану роботу», і визначила ключові навички клієнтки:

- вісім років досвіду у фармацевтиці, знання препаратів та медичних протоколів;
- впевнене володіння ПК, навички онлайн-комунікації;
- грамотне мовлення державною мовою, висока відповідальність, адаптивність.

2. Повернення професійної впевненості

Рекрутерка допомогла створити якісне резюме, орієнтоване саме на фармацевтичну галузь, підкреслюючи восьмирічний досвід, а не тривалу перерву чи складні обставини.

3. Активний пошук нестандартних форматів

Рекрутерка розпочала перемовини з мережами аптек, фокусуючись на дистанційній зайнятості. Була знайдена вакансія «фармацевт-онлайн» (консультування клієнтів у чатах або телефоном, робота з онлайн-замовленнями). Цей формат ідеально підходив клієнтці, дозволяючи поєднувати роботу з наглядом за дитиною.

4. Додаткові ресурси

Рекрутерка використала функцію донеправлення, поінформувавши жінку про державну програму «Муніципальна няня» і пояснивши, як отримати компенсацію від держави за послуги няні для дитини з особливими потребами. Це дозволило жінці вивільнити час для роботи, знаючи, що дитина перебуває під фаховим наглядом.

Результат:

Клієнтка працевлаштувалася фармацевтом онлайн. Вона отримує гідну заробітну плату, зберігає професійну кваліфікацію та має можливість оплачувати реабілітацію доньки, працюючи в комфортному для родини режимі.

Висновки:

- Не пропонуйте «будь-чого». Навіть у критичних ситуаціях орієнтуйтеся на базовий досвід та освіту людини. Це забезпечує стабільне працевлаштування, а не тимчасовий підрібок.
- Рекрутер ДСЗ має знати не лише ринок праці, а й соціальні програми, які можуть стати ключем до виходу на роботу.
- Допомога вразливим категоріям – це поєднання людяності та знання конкретних юридичних і ринкових механізмів.
- Коли клієнт приходить у розпачі, він не бачить можливостей. Ваше завдання – структурувати його ресурси (досвід + навички) та поєднати їх із наявними державними програмами підтримки.

2.9. Кейс 5. Працевлаштування кандидата з розладом аутистичного спектру (РАС)

Опис ситуації

До рекрутерки ДСЗ звернувся чоловік із розладом аутистичного спектру (РАС, III група інвалідності).

- Особливості комунікації: при хвилюванні або знайомстві з новими людьми виникають дефекти мовлення («ковтання» слів), що може помилково сприйматися як некомпетентність.
- Причина звернення: попередня компанія змінила власника. Новий керівник не захотів розбиратися в особливостях працівника та звільнив його, попри те, що чоловік успішно працював на посаді п'ять років без жодного зауваження.
- Професійний профіль: вища освіта (інженер ПЗ та технічного аналізу). Досконале знання англійської (C1) та польської (C2) мов.
- Досвід: системний адміністратор «повного циклу» (сервери, мережі, безпека даних, технічна підтримка користувачів).

Кроки рекрутерки ДСЗ

1. Фокус на кваліфікації

Рекрутерка ДСЗ одразу змістила фокус із особливостей мовлення на високу технічну кваліфікацію кандидата:

- Глибокі знання IT-інфраструктури.
- Кандидат має власне обладнання та засоби енергонезалежності (EcoFlow, павербанки) для безперебійної роботи.
- Вільне володіння двома іноземними мовами.

2. Психологічна та технічна підготовка

- Рекрутерка допомогла кандидату скласти самопрезентацію, де акцент зроблений на конкретних досягненнях, а не на процесі спілкування. Це додало чоловіку впевненості.
- Донаправлення: За запитом клієнта рекрутерка направила його до психолога для опрацювання стресу, викликаного попереднім негативним досвідом звільнення.

3. Робота з роботодавцем

Рекрутерка підбрала роботодавця, який шукав системного адміністратора, і презентувала кандидата через його технічні навички.

Аргумент рекрутерки:

**« ЦЕЙ ФАХІВЕЦЬ ВОЛОДІЄ ДВОМА ІНОЗЕМНИМИ
МОВАМИ ТА МАЄ П'ЯТИРІЧНИЙ БЕЗДОГАННИЙ
СТАЖ. ЙОГО ОСОБЛИВІСТЬ МОВЛЕННЯ ЖОДНИМ
ЧИНОМ НЕ ВПЛИВАЄ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ВАШОЇ
СЕРВЕРНОЇ МЕРЕЖІ. »**

4. Рішення

Було погоджене місячне оплачуване стажування, щоб обидві сторони могли адаптуватися.

Результат:

Роботодавець був вражений якістю роботи та професіоналізмом чоловіка. Після стажування він не лише офіційно працевлаштував фахівця, а й організував для нього зоноване робоче місце (окремий простір із мінімумом подразників), що є критично важливим для комфортної роботи людини з РАС.

Висновки:

- Компетенції – понад усе. Дефекти мовлення або особливості поведінки не визначають професійного рівня системного адміністратора чи інженера.
- Підготовка – це 50% успіху. Базова самопрезентація, підготовлена разом із рекрутером, знімає тривогу в кандидата та допомагає роботодавцю почути суть, а не форму.
- Іноді інклюзивність – це просто тихий куток в офісі або можливість працювати дистанційно, що дає компанії доступ до талантів найвищого рівня.

2.10. Висновки

Інклюзивний рекрутинг – це не про соціальні пільги чи квоти. Це про професійне вміння працювати без упереджень та здатність бачити потенціал там, де інші бачать обмеження. В умовах сучасного демографічного дефіциту в Україні – це єдино можлива стратегія розвитку ринку праці.

Станом на 2025 рік в Україні понад 3–3,4 млн людей з інвалідністю⁶, близько 4,6 млн ВПО⁷ та мільйони фахівців категорії 50+. Це колосальний ресурс, який часто залишається «невидимим» для роботодавця через стереотипи чи упередження. Державна служба зайнятості як державний орган здатна змінити ситуацію системно. Кожна успішна рекомендація кандидата – це ваш внесок у подолання кадрового голоду в масштабах країни.

Робота з кандидатами із вразливих категорій вимагає від фахівця ДСЗ стратегічного підходу, адже він не просто «пропонує вакансію», а:

- Виявляє приховані бар'єри, які можуть завадити працевлаштуванню кандидата.
- Вибудовує найоптимальнішу архітектуру взаємодії між кандидатом, роботодавцем та державою.
- Використовує інструмент перенаправлення, поєднуючи рекрутинг із соціальними програмами держави, благодійних фондів (БФ) та ГО.

Для роботодавця ви є партнером, який допомагає відокремити реальні навички від упереджень, знаходить найбільш відповідних фахівців на ринку та сприяє їхній успішній адаптації на робочому місці. Усе це забезпечує тривалу та стабільну співпрацю.

Для кандидата ви стаєте провідником, який допомагає структурувати досвід та повернути професійну впевненість. Орієнтуючи кандидатів у системі соціальної підтримки і скеровуючи їх до відповідних державних програм, благодійних фондів чи громадських організацій, ви надаєте їм комплексну допомогу (від психологічної підтримки – до юридичних консультацій чи програм допомоги сім'ї). Така підтримка знімає побутові бар'єри та підсилює готовність людини до успішної кар'єри.

Інклюзивний рекрутинг розширює воронку найму. Пам'ятайте: інклюзивність – це про створення особливо якісного процесу, де кожна людина оцінюється за те, що вона вміє робити, а не за її життєві обставини.

6 – Яка кількість людей з інвалідністю в Україні у 2025 році: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20251203-yaka-kilkist-lyudej-z-invalidnistyu-v-ukrayini-u-2025-roczy/>

7 – Офіційний сайт ДП «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України». Дашборд «Внутрішньо переміщені особи»: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>



Розділ 3

Підготовка шукача роботи до перемовин із роботодавцем. Елементи кар'єрного консультування в рекрутингу

3.1. Комплексна підготовка до перемовин із роботодавцем

Щоб ефективно підготувати кандидата, рекрутер ДСЗ може виходити за межі суто технічного поєднання «вакансія + кандидат» і застосовувати елементи кар'єрного консультування.

Кар'єрне консультування в рекрутингу – це процес професійної підтримки кандидата, де фокус уваги зосереджений на особистості шукача роботи. Інструменти, описані в розділі, допоможуть підготувати кандидата до перемовин, враховуючи особливості людини та обставин, в яких вона перебуває зараз.

Перемовини з роботодавцем – один із найважливіших процесів при працевлаштуванні. Успіх або неуспіх під час перемовин залежить не тільки від професійних якостей (освіти, досвіду, уміння спілкуватися) шукача роботи, а й від того, яке перше враження від потенційного кандидата складеться у роботодавця. Тобто підготовка до співбесіди з роботодавцем є не просто важливою, а вирішальною на етапі працевлаштування. Крім того, якщо ми говоримо про вразливі категорії населення, то важливо підготувати їх до ведення перемовин із роботодавцем так, щоб вони зберігали відчуття своєї гідності та розуміння власної цінності.

Важливий аспект, на який може вплинути фахівець, який працює з шукачем роботи, – це змінити сприйняття співбесіди не як іспиту, а як перемовини двох рівних партнерів. Так, кандидата обирають, але і він обирає роботодавця.

Структура стандартної співбесіди:

1. Встановлення контакту.
2. Особистий спіч.
3. Блок питань від роботодавця + презентація компанії та вакансії.
4. Блок питань від кандидата.
5. Домовленість про наступні кроки та терміни зворотного зв'язку.

Бувають і нестандартні співбесіди, надто коли роботодавець не вміє якісно проводити співбесіду,

але ця структура максимально враховує усі можливі взаємодії кандидата з роботодавцем на співбесіді.

Підготовка кандидата містить дві складові:

- **Технічну** – вона спрямована на підготовку спіча, розуміння, як відповідати на поставлені питання, підготовку переліку запитань, які необхідно поставити та отримати відповідь, визначення власних пріоритетів при виборі роботи.
- **Психологічну** – вона спрямована на коректне розуміння ролей на співбесіді та осіб, які ухвалюють рішення, роботу із синдромом самозванця, роботу зі страхом співбесіди.

Розглянемо детальніше ці складові, а також інструменти, які можуть бути помічними фахівцю/-чині ДСЗ при підготовці до кожного етапу перемовин.

3.2. Встановлення контакту та особистий спіч

Встановлення контакту – це перші 2-3 хвилини (привітання, встановлення контакту). Саме тут про кандидата формується перше враження.

Найкращий інструмент, який допоможе відпрацювати цей етап, – це рольова гра. Запропонуйте кандидату «прорепетирувати» цю частину:

«Уявімо, що я – роботодавець. Давайте вийдемо з приміщення, я вас зустріну та проведу в офіс. Ваше завдання – привітатись, не мовчати, поки ми йдемо разом, підтримувати розмову загальними фразами. Ми не будемо проводити всю співбесіду, лише ці дві хвилини, щоб ви відчули себе впевнено в момент зустрічі».

По завершенні – дати кандидату зворотний зв'язок (проговорити свої спостереження та рекомендації).

На що варто звернути увагу:

- хода, постава, впевненість рухів, коректна дистанція відносно інтерв'юера;
- привітання, чіткість голосу, загальні фрази;
- щира посмішка, відкритий погляд, охайність.

Особистий спіч, або власна самопрезентація – це коротка та якісна розповідь про себе «мовою результату», про свої компетенції та професійні якості (тривалість до двох хвилин).

Основні складові, з якими працює рекрутер ДСЗ, щоб допомогти кандидату на посаду сформувані якісний спіч:

- Лаконічність – розповідь має бути про фаховість та експертність, без акцентування уваги на автобіографії.
- Часові межі – розповідь має тривати не більше двох хвилин.
- «Мова результату» – професійні досягнення та досвід.
- Переваги – кандидат / кандидатка має аргументувати, чому саме він / вона підходить на цю посаду.

Для практичної зручності при підготовці можна рекомендувати кандидату використовувати схему «Минуле – Теперішнє – Майбутнє».

Схема «Минуле – Теперішнє – Майбутнє»

Теперішнє (Хто я зараз)	Приклад:
Коротке визначення професійної ролі.	<i>«Я касирка з трирічним стажем роботи. Володію касовою дисципліною, вмію працювати з різними платіжними терміналами та швидко обслуговувати великий потік покупців».</i>
Минуле (Мій досвід + результати)	Приклад:
2-3 ключові досягнення, підкріплені цифрами або фактами.	<i>«До декретної відпустки я працювала в супермаркеті з високою прохідністю. Моїм досягненням була нульова похибка при звітах та висока швидкість сканування. Також я маю досвід вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами на касі так, щоб вони залишалися лояльними до магазину».</i>
Майбутнє (Чому я тут)	Приклад:
Аргументація, чому ця вакансія цікава і чим кандидат буде корисний.	<i>«Я шукаю стабільну роботу в компанії, де цінують відповідальність. За три роки декрету я навчилася ще кращої багатозадачності та стресостійкості. Я готова вийти на зміну вже найближчим часом і гарантую акуратну роботу з грошима та ввічливе ставлення до ваших покупців».</i>

Порадьте кандидату проговорювати свою самопрезентацію вголос. Це дозволить якісно закріпити позиціонування та впевнитись, що всі її фрази дісно зручно та природно вимовляти.

3.3. Питання від роботодавця

Завдання рекрутера ДСЗ – підготувати кандидата до найбільш складних запитань, на яких часто перевіряється стресостійкість та реалістичність самооцінки:

1. «Що Ви знаєте про компанію та про вакансію?»

Важливо допомогти кандидату вміти продемонструвати свою зацікавленість у роботі в організації та на вакантній посаді.

Підготовка, яку необхідно провести:

- Допоможіть кандидату дізнатися більше про компанію: чим займається організація, її цінності, останні проекти.
- Обов'язково варто зайти на офіційний сайт та соціальні мережі організації.
- Виділіть цілі та завдання на посаді – чого саме очікує роботодавець від фахівця в перші місяці роботи.

Приклад відповіді на запитання підготовленого кандидата:

- «Я знаю, що ваша компанія – лідер у виробництві [сфера] у нашому регіоні вже 10 років. Мене зацікавив ваш останній проєкт із [інформація з офіційного сайту]. Щодо вакансії, я

зрозумів/-ла, що вашим пріоритетом зараз є [конкретне завдання або «біль» роботодавця], і мій досвід допоможе вам реалізувати це максимально швидко».

2. «Чому ми маємо обрати вас?»

Це момент, коли кандидат має продемонструвати розуміння цілей компанії. Рекрутер ДСЗ допомагає шукачу «витягнути» з досвіду саме ті приклади, які закривають потреби роботодавця та демонструють розуміння власної цінності.

Допоможіть кандидату зрозуміти: вакансія з'явилася не просто так. У роботодавця є певна проблема («біль»), яку він хоче вирішити за допомогою нового співробітника. Наприклад:

- SMM-фахівець: «Біль» – відсутність продажів або низька активність аудиторії.
- Касир: «Біль» – незадоволені покупці або помилки у звітах.
- Логіст: «Біль» – затримки поставок, через які компанія втрачає гроші.

Навчіть кандидата будувати відповідь за такою структурою:

- *«Мій досвід у [сфера / посада] та навички [конкретна компетенція] дозволять вашій компанії [вирішити конкретний біль / закрити потребу]».*

Наприклад:

- SMM-фахівець: *«Мій досвід роботи з таргетованою рекламою та навички створення вірального контенту дозволять вашій компанії збільшити потік нових клієнтів із соцмереж на 20% вже за перші два місяці».*
- Касир: *«Мій трирічний досвід роботи в ритейлі та навичка швидкого сканування товарів дозволять вашому магазину уникнути черг у пікові години та забезпечити високий рівень задоволеності покупців».*
- Логіст: *«Мій досвід безаварійного водіння у складних умовах та навичка чіткого дотримання графіків дозволять вашій службі доставки зменшити кількість затримок та гарантувати цілісність вантажів».*

3. «Що вас мотивує в роботі?»

Щоб відповісти на це запитання, можна використати інструмент «5+1» – допоможіть кандидату сформулювати 5 нематеріальних чинників та 1 матеріальний. Якщо кандидат говоритиме тільки про гроші – він може здатись ненадійним, якщо тільки про ідею – неширим. Баланс 5+1 створює образ зрілої людини.

Наприклад:

- *Нематеріальне:* Стабільність компанії, можливість навчатися, зручний графік, дружній колектив, відчуття користі від роботи.
- *Матеріальне:* Справедлива оплата праці, що відповідає навичкам та ринку.

4. «Які ваші зарплатні очікування?»

Для коректної відповіді на це запитання необхідна підготовка:

- Аналіз ринку праці. Подивіться у відкритих джерелах, яка мінімальна / середня / максимальна зарплата в регіоні.

- Допоможіть кандидату розрахувати суму щомісячних базових потреб (оренда, їжа, діти, проїзд).

Виходячи з отриманих цифр, навчіть кандидата називати не одну цифру, а діапазон (наприклад, «від 20 000 до 23 000 грн»).

Приклад фрази для кандидата:

- *«Орієнтуючись на середні показники на ринку для фахівців мого рівня та враховуючи обсяг обов'язків, я розглядаю винагороду в межах 20 000 – 23 000 грн. При цьому я готовий/-а обговорювати деталі залежно від бонусів чи соціального пакета».*

5. «Розкажіть про ваш досвід роботи»

Навчіть кандидата структурувати свій досвід та розповідати про свої успіхи за схемою (метод STAR):

S (Situation) – Ситуація.

T (Task) – Завдання, яке стояло.

A (Action) – Що саме ви зробили.

R (Result) – Результат (у цифрах, фактах або конкретних змінах). Підготуйте разом 2-3 такі історії, що підтверджують компетенції з профілю посади.

Поясніть кандидату: роботодавцю не так цікаво, що ви *робили*, як те, що ви *зробили*. Допоможіть кандидату знайти хоча б одну таку історію. Навіть якщо людина каже «я просто працював», запитайте: «А чи було таке, що ви щось виправили, врятували ситуацію або зробили щось швидше за інших?».

Наприклад:

Професія – Адміністратор / Офіс-менеджер

- **S (Ситуація):** На попередньому місці роботи паперовий архів був у хаотичному стані, пошук одного договору забирав до 30 хвилин.
- **T (Завдання):** Мені потрібно було систематизувати документи, щоб пришвидшити роботу відділу.
- **A (Дія):** Я розробила нову систему кодування тек за датами та категоріями, а також створила електронний реєстр-навігатор.
- **R (Результат):** Тепер будь-який документ можна знайти за дві хвилини. Час на роботу з архівом скоротився вдесятеро.

3.4. Питання до роботодавця

Обговоріть питання, наведені нижче, з кандидатом. На які з них йому / їй важливо отримати відповідь чи прозоре розуміння?

1. Повний спектр функціональних обов'язків, які передбачає ця посада.
2. Яких результатів очікують від нового співробітника на цій позиції за три місяці? Шість місяців?

3. Рівень заробітної плати та схема винагороди (ставка+ KPI? Ставка? Премії та надбавки?).
4. З якої причини відкрили вакансію (розширення штату чи заміна працівника)?
5. Вакансія передбачає дистанційну зайнятість чи роботу з прив'язкою до офісу? Якщо це офіс, то за якою адресою розташоване робоче місце?
6. Чи є навчання та стажування на старті?
7. Який період випробувального терміну та чи є наставник на цей період?
8. Кому безпосередньо підпорядковується співробітник на цій позиції?
9. Якщо зайнятість віддалена, чи забезпечує організація технічними засобами (комп'ютер / ноутбук тощо)? Якими?
10. Яким є фіксований графік роботи та чи можливі відхилення у разі сімейних чи особистих форс-мажорів (і яка процедура погодження змін)?

Це базовий перелік. Проте кожній людині для ухвалення рішення цього може бути недостатньо через власні пріоритети або попередній (іноді травматичний) досвід, який впливає на довіру до нового роботодавця. Завдання рекрутера – допомогти людині сформулювати її власні пріоритетні питання, які знімуть тривогу та дадуть відчуття контролю над ситуацією.

Один з інструментів, який можна використовувати для цього, – **відкриті питання** до шукача роботи у процесі підготовки до співбесіди. Вони допомагають шукачу замислитися не над «правильною» відповіддю, а над своїми реальними потребами.

Приклади питань, які можна використовувати:

- Уявіть ваш перший робочий день завтра. Що має відбутися завтра, щоб ви відчули: «Так, я зробив/-ла правильний вибір, мені тут комфортно»?
- Згадайте ваше попереднє місце роботи. Чого вам там найбільше бракувало? Про що варто запитати зараз, щоб ситуація не повторилася?
- Які умови роботи для вас є категорично неприйнятними, навіть за високої заробітної плати?
- Якби ви мали вибір між двома вакансіями з однаковою фінансовою винагородою, за яким критерієм ви обирали б компанію / вакансію?
- Яке одне питання до роботодавця зараз викликає у вас найбільшу тривогу? Давайте сформулюємо його разом так, щоб отримати пряму відповідь.

Порадьте кандидату записати сформульовані питання у блокнот та не боятись використовувати його під час співбесіди. Так він / вона точно нічого не пропустить та додатково складе враження людини, яка серйозно ставиться до потенційної роботи (та її вибору).

3.5. Робота із психологічним станом кандидата

Психологічний стан є фундаментом: якщо людина не вірить у власну цінність, навіть ідеальний спіч звучатиме непереконливо. При підготовці до співбесіди важливо пояснити кандидату технічну сторону процесу: скільки учасників може бути на зустрічі та яка роль кожного з них. Це допоможе уникнути розгубленості, коли замість одного інтерв'юера кандидат побачить двох або трьох.

Наприклад:

- Рекрутер / HR – оцінює soft skills, мотивацію та відповідність корпоративній культурі, дає

рекомендації.

- Фахівець відділу / лінійний керівник – оцінює професійні навички, дає висновки стосовно професійної експертизи та свою точку зору щодо запрошення на роботу.
- Керівник департаменту – оцінює все в комплексі, ухвалює рішення щодо приймання на роботу.

Страхи «Я не відповідаю», «Я недостатньо знаю / вмію», «Я не вартий такої зарплати» – це основні психологічні бар'єри, які можуть активно проявлятися у людини перед співбесідою. Вони можуть бути як одним із проявів «синдрому самозванця», так і проявом порівняння себе реального з вигаданим «ідеальним кандидатом». А якщо людина не бачить власної цінності – вона не може презентувати цю цінність роботодавцю.

Як може допомогти фахівець, який готує людину до співбесіди?

1. Попросіть шукача розповісти про конкретні складні ситуації, які він / вона вирішили / в яких проявились / які запам'ятались. Зверніть увагу, як людина говорить про свою роль у складних ситуаціях. Чи є маркери, де людина занижує свій вплив на вирішення ситуації? Допоможіть людині побачити цю невідповідність. Наприклад:
 - *«Ви кажете, що "просто виконували роботу", але давайте подивимось на факти: ви працювали у цій сфері 15 років. За цей час технології та ринок змінювалися десятки разів, а ви залишалися затребуваним фахівцем. Це свідчить про вашу здатність адаптуватися та вчитися, що зараз є найціннішою навичкою».*
 - *«Ви кажете, що «просто сиділи з дитиною», але давайте подивимось на факти: ви керували логістикою родини, бюджетом та складними ситуаціями 24/7. Ваша стресостійкість та навички багатозадачності активно розвивались – саме це потрібно роботодавцю на позиції адміністратора».*
 - *«Ви кажете, що "просто обслуговували клієнтів", але давайте подивимось на факти: через вашу касу щодня проходило понад 200 людей, і при цьому у вас не було жодної скарги чи недостачі. Це не "просто робота", це якісне виконання обов'язків в умовах високого навантаження, що свідчить про вашу відповідальність та уважність».*
2. Доведіть перфекціоналізм чи уявлення про себе «ідеального» до абсурду, щоб показати не-реальність цього вигаданого образу. Наприклад:
 - *«Уявімо цього "ідеального кандидата". Він має знати 10 мов, працювати 24/7 і ніколи не втомлюватися? Таких людей не існує. Роботодавцю потрібна людина, яка вміє робити [конкретна навичка], і ви це вмієте».*
 - *«Ви вважаєте, що ідеальний кандидат повинен пам'ятати всі інструкції та ніколи не відкривати Google? Роботодавцю не потрібен той, хто все знає, йому потрібен той, хто знає, де знайти рішення та як його застосувати».*
3. Допоможіть людині побачити, що «ідеальних кандидатів» не існує, а роботодавець шукає живу людину з конкретними навичками, а не робота. Наприклад:
 - *«Нормально чогось не знати на 100%. Роботодавець платить не за те, що ви ідеальні, а за те, що ви готові вирішувати завдання та вчитися у процесі. Ви вже робили це раніше, зробіть і зараз».*
 - *«Якщо ви скажете на співбесіді: "Я не працював саме з цією програмою, але я швидко освоїв іншу програму за два дні", – це прозвучить значно професійніше, ніж намагання вдати із себе експерта у всьому. Роботодавець купує вашу здатність навчатися, а не лише те, що вже є у вашій голові».*

3.6. Домовленість про наступні кроки та терміни зворотного зв'язку

Кожна співбесіда має завершитись конкретними домовленостями. Підготуйте кандидата, що це можуть бути три варіанти розвитку подій, і перевірте, чи має кандидат розуміння дій у кожному з цих варіантів:

1. Кандидата одразу запрошують на роботу.

Важливо, щоб у кандидата було розуміння – він / вона має право або одразу погодитись, або взяти час (і назвати його роботодавцю) для ухвалення остаточного рішення.

2. Роботодавець бере час на ухвалення рішення та продовження конкурсу для ухвалення рішення.

Завдання кандидата – уточнити строки ухвалення рішення та отримання зворотного зв'язку.

3. Кандидату одразу відмовляють.

Завдання кандидата – отримати зворотний зв'язок, прийняти його конструктивну частину для подальшого аналізу та зміни при проходженні наступної співбесіди.

Важливо! Якщо роботодавець завершує співбесіду та не проговорює наступних дій, то кандидату необхідно самостійно ініціювати цю розмову – для прозорості та розуміння подальших кроків.

Для того щоб кандидат зрозумів важливість дотримання домовленостей, розберіть із ним таку ситуацію:

- Роботодавець запросив кандидата на роботу та попросив надати пакет документів для працевлаштування до четверга поточного тижня. Кандидат зник, не попередив про затримку і з'явився з документами лише в понеділок, посилаючись на сімейні обставини.

Питання для кандидата:

- «Чи буде роботодавець вважати таку людину надійною?» – Ні. Навіть якщо причини були вагомими, відсутність дзвінка чи повідомлення свідчить про низьку ділову культуру.
- «Які можливі наслідки?» – Роботодавець може скасувати пропозицію або з першого дня ставитися до працівника з недовірою.

Поясніть кандидату, що в сучасному світі soft skills (в цьому кейсі це – вміння комунікувати) іноді важать більше, ніж професійні навички. Вчасний дзвінок про те, що ви затримуетесь – це не слабкість, а ознака надійної людини, з якою хочеться працювати.

3.7. Загальні інструменти роботи з кандидатом

Ми розібрали технічну підготовку до співбесіди. Проте, щоб допомога була дійсно ефективною, рекрутер має володіти техніками розпізнавання прихованих бар'єрів та психологічного супроводу кандидата. Це дозволяє вчасно помітити психологічні бар'єри, виявити справжню мотивацію та, за потреби, скоригувати поведінку шукача ще до зустрічі з роботодавцем. Розглянемо кілька прикладів таких технік.

Сім рівнів активного слухання

Цей інструмент допомагає рекрутеру стати «дзеркалом» для кандидата. Це створює довіру та допомагає людині почути себе збоку. Саме цей інструмент дозволить рекрутеру ДСЗ прояснити, чи потрібне для шукача перенаправлення до іншого фахівця (психолога, юриста), чи повністю він зараз включений у процес пошуку роботи.

Як працювати з цим інструментом?

1. Розуміти й віддзеркалювати факти

Рекрутер має вміти резюмувати історію людини, яка звернулася до ДСЗ по допомогу. Основні факти, які чує рекрутер, структурувати та отримувати підтвердження від клієнта обов'язково голосом (якщо неможливо голосом – киванням голови): «Правильно» чи «Неправильно». Таким чином рекрутер дає змогу клієнту почути його історію зі сторони.

2. Розуміти й віддзеркалювати емоції

Важливо не тільки чути *розповідь* клієнта, а й спостерігати за *емоціями*, що супроводжують розповідь. Саме емоції є однією з основних складових, за якими можна зрозуміти, чи готова людина йти у процес працевлаштування, чи їй потрібне перенаправлення до іншого фахівця. Віддзеркалення емоцій під час розмови з клієнтом дають можливість (як самому клієнту, так і рекрутеру ДСЗ) глибше проаналізувати ситуацію та правильно зрозуміти пріоритети клієнта.

Як віддзеркалювати емоції? Після спостереження ви називаєте емоцію, яку бачите на обличчі або чуєте в голосі, але робите це не як твердження, а як запитання. Це дозволяє кандидату або підтвердити ваші слова, або уточнити свій стан.

Наприклад:

- «Мені здається, ви зараз відчуваєте... (тривогу / радість / розгубленість)?»
- «Я чую у вашому голосі певне... (хвилювання / впевненість), це так?»
- «Скидається на те, ніби ця тема викликає у вас... (сум / дискомфорт / ентузіазм)».

Коли ви називаєте емоцію, людина відчуває, що її зрозуміли.

3. Розуміти та віддзеркалювати суть

Рекрутер має спостерігати, у яких саме моментах клієнт / клієнтка найбільше проявляє емоції, щоб виокремити ті теми, де дійсно посилювалися емоційні реакції; або ж навпаки – клієнт / клієнтка поводитися закрито та скуто. Віддзеркалюючи суть, рекрутер може помітити, що запит клієнта може бути більш глибинним і спрямованим не тільки до рекрутера ДСЗ.

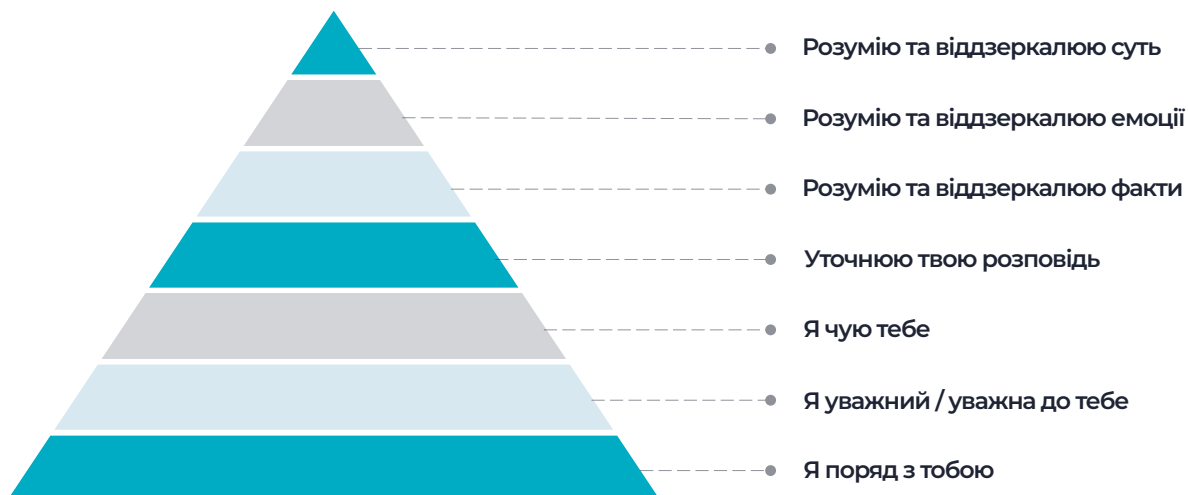
Віддзеркалення суті – це вміння рекрутера перефразовувати важливу інформацію, почуту під час розмови, та повертати (проговорювати) її кандидату. Завдяки цьому кандидат відчуває, що його історію почуто, а також має можливість поглянути на неї зі сторони.

Наприклад:

- Кандидат: «Я звільнився з роботи, бо вигорів від надмірного обсягу відповідальності та звітування. Зараз у активному пошуку. І розглядатиму тільки керівні посади згідно свого досвіду»
- Рекрутер: «Я вас правильно розумію – ви звільнилися з роботи, бо, з одного боку, втомилися від обов'язків і прагнете трохи менше розумового навантаження, а з іншо-

го – ви прагнете зростати та розглядаєте тільки керівні посади? Як ви бачите поєднання цих двох прагнень?»

СІМ РІВНІВ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ



Як цей інструмент застосовувати на практиці?

1. Віддзеркалення фактів

- **Ситуація:** Кандидатка-ВПО хаотично розповідає про переїзд, втрату документів, те, що раніше працювала бухгалтером, а тепер готова мити підлогу, щоб платити за оренду.
- **Дія рекрутера:** «Давайте я підсумую головні факти, щоб ми нічого не пропустили: Ви маєте 10 років досвіду в бухгалтерії, зараз проживаєте в нашому місті та маєте критичну потребу в роботі вже з наступного тижня. Я правильно зрозумів/-ла?»
- **Результат:** Кандидатка відчуває, що її почули, і фокусується на головному.

2. Віддзеркалення емоцій

- **Ситуація:** Ветеран розповідає про свій досвід у логістиці до служби, але постійно стискає кулаки, говорить різко та напружено.
- **Дія рекрутера:** «Я чую, що ви професіонал у логістиці, але також відчуваю, що зараз ця розмова дається вам з великим напруженням. Здається, ви відчуваєте певне роздратування, коли ми говоримо про повернення в офіс. Це так?»
- **Результат:** Якщо кандидат каже «Так, мене все бісить», рекрутер розуміє: людина в гострому стресі. Пряме працевлаштування зараз може бути передчасним – варто запропонувати консультацію психолога.

3. Віддзеркалення суті

- **Ситуація:** Мама після п'яти років декрету каже, що хоче будь-яку роботу на повний день, але щоразу, коли йдеться про графік до 18:00, вона стає закритою, уникає погляду і починає «зникати» з розмови.
- **Дія рекрутера:** «Я помітив/-ла, що коли ми говоримо про професію, ви оживаєте, але щойно ми торкаємось вечірнього графіку – ви ніби закриваєтесь. Схоже, для вас насправді критично важливо бути вдома вчасно, і повний день – це не те, чого ви зараз

насправді потребуєте?»

- **Результат:** Кандидатка зізнається: «Так, я боюсь, що не встигатиму по дитину». Рекрутер виокремлює справжню суть запиту: потрібен гнучкий графік, а не «будь-яка робота».

Коло спостереження

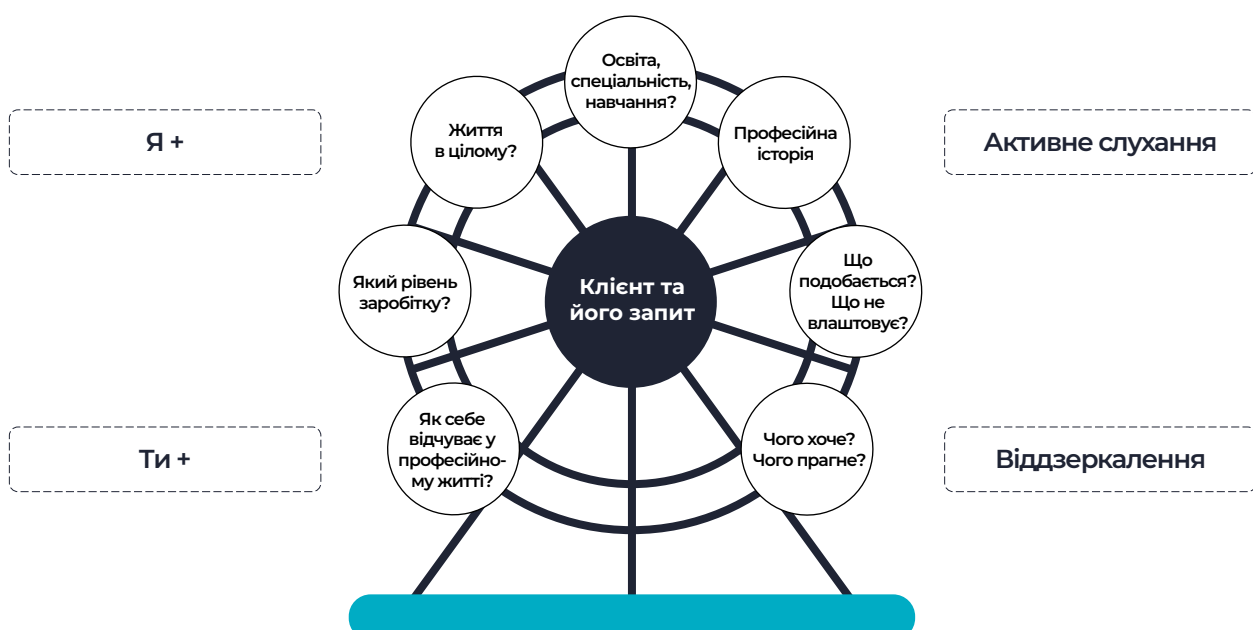
Коло спостереження – це інструмент, який дозволяє рекрутеру оцінити професійний потенціал кандидата комплексно: не лише за його словами, а й за невербальними сигналами та поведінкою під час комунікації. Саме з кола спостереження рекомендується розпочинати роботу рекрутера ДСЗ із клієнтом / клієнткою. Застосовуючи цей інструмент, рекрутер ДСЗ має можливість вибудувати більш довірливі стосунки з клієнтом та допомогти вирішити запит.

Основні об'єкти спостереження:

- Невербальна поведінка – міміка, жести клієнта, що супроводжують комунікаційний процес. Вони можуть свідчити як про щирі емоції та впевненість, так і про елементи перебільшень у розповіді.
- Вербальна поведінка – чіткість висловів, підбір та побудова речень, вміння клієнта комунікувати та чітко висловлювати свою думку, або ж навпаки.
- Емоційний фон – реакція клієнта / клієнтки на запитання, вміння стримувати емоції, або ж навпаки – бурхливо їх проявляти.
- Професійні якості та компетенції – рекрутер має змогу проаналізувати, якими саме компетенціями володіє клієнт. Прослухати історію його / її професійного становлення.

Як цей інструмент застосовувати на практиці?

1. Найважливіше у спостереженні – чи збігається те, що людина говорить, з тим, що вона показує тілом. Наприклад, кандидат розповідає про успішний досвід керівництва, але водночас у нього тихий голос, згорблені плечі та він уникає погляду. Не ігноруйте цього розриву. М'яко уточніть:
 - «Я чую про ваш вагомий досвід, але мені здалося, що ця тема викликає у вас певний дискомфорт. Це так? Що саме вас тривожить у цьому досвіді?»



2. Спостерігайте, на яких саме темах емоційний фон змінюється (людина починає говорити швидше, з'являється усмішка або, навпаки, затискаються щелепи). Це ваші «точки входу». Якщо на питанні про минулий колектив людина замовкає або відводить очі – там може бути травматичний досвід, який заважає рухатися далі. Запитайте:
 - *«Я помітив, що ця тема для вас є непростю. Чи впливає цей минулий досвід на те, як ви обираєте нову роботу зараз?»*
3. Зверніть увагу на те, яку лексику використовує кандидат. Якщо людина претендує на високу позицію, але використовує занадто прості або нечіткі конструкції («ну, я там щось робив», «якось воно було»), – це сигнал, що над «особистим спічем» та термінологією треба попрацювати додатково. Дайте зворотний зв'язок:
 - *«Ваш досвід цінний, але давайте спробуємо переформулювати вашу роль професійною мовою результатів».*
4. Ваше спостереження не має бути схожим на стеження. Воно має допомагати кандидату побачити себе зі сторони. Використовуйте фразу:
 - *«Я спостерігаю, що коли ви говорите про роботу з клієнтами, ваші очі "загоряються" і голос стає впевненішим. Схоже, це ваша сильна сторона. Як ми можемо використати це на співбесіді?»*

Це підсвічує ресурси кандидата, про які він сам міг не знати.

Модель «Батько – Дорослий – Дитина»

Для виявлення кар'єрних переконань клієнта / клієнтки найкраще підійде модель «Батько – Дорослий – Дитина», розроблена Еріком Берном у межах теорії трансактного аналізу.

Модель «БАТЬКО – ДОРОСЛИЙ – ДИТИНА»



1. Коли клієнт перебуває у позиції **батька**, рекрутеру працювати з ним доволі складно, як і проявляти свою експертність. Така співпраця характеризується зверхністю та домінантністю клієнта / клієнтки. Супроводжується постійними повчаннями, висловлюваннями з експертною думкою. Наприклад:
 - *«Так ніхто вже не робить»*
 - *«Я краще залишу, як було у попередньому варіанті»*
 - *«Якщо моя схема пошуку роботи працювала десять років тому – і зараз спрацює»*

2. Позиція **дорослого** – найпродуктивніша для співпраці. Характеризується врівноваженою, розважливою поведінкою з фокусом на власну думку, але із відкритою опцією чути та дослухатися. Супроводжується фразами на кшталт:
 - «Давайте розберемось»
 - «Які мої наступні кроки»
 - «Я візьму паузу, щоб обміркувати вашу пропозицію»
3. Позиція **дитини**, у якій може перебувати клієнт / клієнтка, – одна з найскладніших для співпраці. З однієї сторони, клієнти у такій позиції відкриті, грайливі, з яскраво вираженими емоціями, а з іншої – у них часто змінюється настрій. Відповіді та вчинки таких клієнтів / клієнток можуть переплітатися на межі з грою та невідповідальним підходом до поставлених завдань. Позиція дитини найчастіше виражається такими фразами:
 - «Я не бачу жодної вакансії, яка підходить»
 - «Працевлаштуйте мене вже. Я не буду чекати»

Кожній людині позмінно притаманні усі три стани, і усі вони важливі. Проте вони можуть нормально функціонувати та взаємодіяти між собою тільки за двох умов. По-перше, стан має відповідати умовам, в яких перебуває людина. І по-друге, відсутність повної абсолютизації одного з трьох станів. Але якщо клієнт / клієнтка постійно перебувають тільки у одному зі станів, рекрутер має звернути на це увагу.

Наприклад, якщо клієнт постійно при комунікації з рекрутером «провалюється» у стан дитини, то співпраця продуктивною не буде. Тому рекрутер має повідомити про це клієнта / клієнтку. Можна використати фрази на кшталт:

«**У РОБОТІ З ВАМИ ЧІТКО ПРОСЛІДКОВУЄТЬСЯ ПОЗИЦІЯ ДИТИНИ. НАША ВЗАЄМОДІЯ НЕ БУДЕ МАКСИМАЛЬНО ПРОДУКТИВНОЮ БЕЗ ВАШОГО БІЛЬШ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СТАВЛЕННЯ ДО НАШОЇ СПІВПРАЦІ, ЯКЩО ВАМ ДІЙСНО ПОТРІБНА МОЯ ДОПОМОГА.**»

3.8. Висновки

Підготовка шукача роботи до перемовин із роботодавцем – один із ключових етапів, що передують успішному працевлаштуванню. Саме при підготовці до перемовин з роботодавцем рекрутер ДСЗ допомагає клієнту / клієнтці навчитися аргументувати свою цінність, уникати помилок при відповідях на запитання, підкреслювати професійні переваги, тримаючи у фокусі вимоги до посади.

Якісна підготовка до співбесіди збільшує шанси працевлаштуватися. На шляху до омріяного офферу у клієнта / клієнтки може бути безліч співбесід – важливо, щоб рекрутер ДСЗ зумів підкреслити, про які з основних компетенцій має комунікувати клієнт / клієнтка на переговорах із роботодавцем. Бо якісна підготовка до перемовин – це не про «сподобатися за будь-яку ціну» – це про навички презентувати себе як фахівця / фахівчиню, про вміння підтримувати діалог та витримувати паузу, а головне – навчитися говорити про себе «мовою результату».



Розділ 4

Інноваційний рекрутинг. Використання ШІ в роботі рекрутерів

4.1. Що таке ШІ та напрямки його використання в рекрутингу

Штучний інтелект (ШІ) – це технології, завдяки яким комп'ютери можуть навчатися, аналізувати дані та ухвалювати рішення подібно до людей. Донедавна ШІ, головним чином, вміло **розпізнавав та аналізував** дані. Наприклад, він міг відрізнити спам від звичайних листів, визначити тему листа, передбачити результат.

Та наприкінці 2022 року світ побачив ChatGPT – першу систему **генеративного** ШІ, яка стала доступною широкому загалу. Генеративний ШІ – це різновид штучного інтелекту, який уміє **створювати новий контент** (тексти, зображення, таблиці тощо) на основі запиту користувача. Він може написати лист, скласти план консультації, адаптувати резюме під конкретну вакансію, сформулювати відповідь на запитання клієнта тощо.

На сьогодні генеративний ШІ із технологічної новинки перетворився на робочий інструмент для мільйонів людей, і у цій темі ми розглянемо багато прикладів його використання в роботі консультанта ДСЗ. Звертаємо увагу, що у цьому посібнику ми будемо говорити саме про **генеративний** ШІ (тобто такі системи, як ChatGPT і подібні до нього), але для зручності будемо називати його просто ШІ.

Тож як саме ШІ може допомогти консультантам ДСЗ? Брак часу – це проблема номер один для консультантів ДСЗ. Професії та вимоги роботодавців швидко змінюються, кандидатів багато, а рівень їхньої підготовки дуже різний. Через це консультантам доводиться постійно структурувати великі обсяги інформації, узагальнювати дані та шукати альтернативи для кожного конкретного запиту. Ця рутинна робота забирає багато часу, але в цих напрямках ШІ якраз і здатен допомогти.

ШІ чудово читає великі обсяги текстів (резюме, описи досвіду, вакансії), знаходить повторювані навички, може порівняти вимоги роботодавця з реальними компетенціями кандидата, допомогти сформулювати тексти (профілі посад, описи вакансій, переліки вимог) тощо. Звучить привабливо, але водночас важливо розуміти: **ШІ може бути лише помічником**. ШІ має низку недоліків (про які ми говоритимемо далі), тому він в жодному разі **не має замінити живу людину-консультанта і не має вирішувати замість неї**. Консультант ДСЗ завжди залишається відповідальним за кінцевий результат і має перевіряти все, що створює ШІ.

ШІ може виконувати широкий спектр завдань. Розглянемо шість основних:

Текст	Документи	Зображення
• генерування тексту • узагальнення • переклад • витяг ключової інформації з тексту • відповіді на запитання щодо тексту • класифікація тексту (скарга, запит, відгук тощо)	• сканування документів • розпізнавання тексту • витяг сутностей (ПІБ, дати, адреси) • класифікація документів • пошук інформації в документах • заповнення форм / структурування даних • перевірка повноти документів	• класифікація зображень • створення текстового опису зображення • генерування зображення за текстом • покращення якості зображень
Аудіо	Прогнозування та рекомендації	Мультимодальні (ті, які обробляють різні типи даних одночасно)
• розпізнавання мовлення (англ. speech-to-text) • синтез мовлення (англ. text-to-speech) • переклад мовлення • аналіз емоційного тону голосу • очищення шуму • транскрипція зустрічей	• прогноз результатів (ризиків, успішності) • оцінка ймовірностей • пошук закономірностей у даних • сегментація клієнтів • ухвалення рішень • оптимізація процесів	• аналіз тексту + зображень разом • аналіз документів зі схемами / таблицями • робота з відео (опис, пошук подій) • інтегровані асистенти (текст + голос + файли) • взаємодія в реальному часі

Виходячи з цього, ось кілька прикладів, як ШІ можна використати в роботі рекрутера:

- структурувати досвід кандидата
- виділити навички з хаотичної розповіді кандидата
- систематизувати досвід із резюме
- запропонувати кандидату суміжні професії
- показати кандидату логічні напрямки перекваліфікації
- сформулювати пошукові запити
- порівняти вимоги з кількох вакансій
- створити інфографіку на базі великого масиву даних
- транскрибувати зустріч із роботодавцем та виділити головне тощо.

У світі існують десятки систем генеративного ШІ (як-от ChatGPT), які відрізняються можливостями, спеціалізацією та якістю роботи з різними типами завдань. Та для щоденної роботи консультанта у пригоді стануть ці три найпопулярніші системи, на яких ми і зосередимося у темі про ШІ: ChatGPT, Claude та Gemini.

Функціональні можливості цих систем часто перетинаються, але кожна має свої сильні сторони:

- **ChatGPT**⁸ (від OpenAI) – універсальний для роботи з текстами, аналізу та генерування контенту. Він добре помічає невідповідності, логічні прогалини, може структуровано порівнювати дані. Наприклад, він добре проаналізує резюме, порівняє кандидатів, складе питання для співбесід тощо.
- **Claude**⁹ (від Anthropic) – створює тексти, які звучать більш природно і по-людськи, без штучних маркерів ШІ. Якщо є потреба написати текст вакансії, лист або будь-яку комунікацію з людьми, то Claude підійде найкраще.
- **Gemini**¹⁰ (від Google) – добре інтегрований із Google-сервісами, зручний для роботи з PDF, сканованими документами, таблицями з даними кандидатів. Наприклад, якщо ви за допомогою Gemini створили текст листа чи таблицю з даними, то зможете легко імпортувати їх до Google-документів у своєму Google-drive і поділитися з колегами готовим документом.

Хорошою практикою є тестування різних систем ШІ для різних завдань, щоб відчувати, яка з них працює краще і для яких завдань.

4.2. Формування запиту до ШІ. Режими мислення ШІ

Якість виконаного ШІ завдання значною мірою залежить від запиту, або **промпта** (англ. prompt), який він отримав. У запиті потрібно вказати роль, яку має посісти ШІ у взаємодії з вами, задати ваш контекст, чітко сформулювати завдання, яке ви хочете, щоб ШІ виконав, а також вказати бажаний формат відповіді. Ці елементи є важливими, адже без них ШІ не розумітиме ні вашої ситуації, ні мети.

Коротка формула ефективного промпта:

 **РОЛЬ + КОНТЕКСТ + ЧІТКЕ ЗАВДАННЯ + ФОРМАТ ВІДПОВІДІ.**

Роль – це вказівка про те, «ким» має бути ШІ, обробляючи ваш запит. Якщо не вказати ролі, він може дати загальну або неактуальну відповідь.

Приклад ролі:

- Ти – консультант центру зайнятості

Контекст – це вся інформація, яку ШІ має знати для того, щоб обробити ваш запит. Іншими словами, контекст для ШІ – це дані, на основі яких він «мислить».

Приклад контексту:

- Кандидат має такий досвід:
 - 2 роки адміністратор салону краси – робота з клієнтами, запис, каса
 - 3 роки секретар у сільській раді – документообіг, приймання відвідувачів
 - періодично організовувала поїздки дитячих груп – логістика, координація

8 – ChatGPT: <https://chatgpt.com/>

9 – Claude: <https://claude.ai/>

10 – Gemini: <https://gemini.google.com/app>

Завдання – це конкретна інструкція, що саме має зробити ШІ з наданим контекстом.

Приклад завдання:

- На основі цього досвіду:
 - Виділи ключові професійні навички.
 - Запропонуй 2-3 реалістичні професійні напрямки.
 - Коротко поясни логіку вибору.

Формат відповіді – це вказівка, у якій формі ШІ має подати результат: список, таблиця, короткі тези, структура резюме тощо. Якщо формату не вказати, то ШІ сам обере форму, і часто це буде довгий текст, незручний для роботи.

Приклад формату відповіді:

- Формат відповіді:
 - Навички – список.
 - Професійні напрямки – список із коротким поясненням (1 речення).

Таким чином, повний приклад коректного промпта має такий вигляд:

Ти – консультант центру зайнятості (**роль**).

Проаналізуй досвід кандидата (**контекст**):

- 2 роки адміністратор салону краси – робота з клієнтами, запис, каса
- 3 роки секретар у сільській раді – документообіг, прийом відвідувачів
- періодично організовувала поїздки дитячих груп – логістика, координація

На основі цього досвіду (**завдання**):

1. Виділи ключові професійні навички.
2. Запропонуй 2-3 реалістичні професійні напрямки.
3. Коротко поясни логіку вибору.

Формат відповіді:

- Навички – список.
- Професійні напрямки – список із коротким поясненням (одне речення).

Зрештою отримуємо чітку та структуровану відповідь від ШІ (на прикладі ChatGPT):

- Навички – список:
 - Комунікація з клієнтами та відвідувачами
 - Організація та ведення запису
 - Робота з касою і базовою фінансовою звітністю
 - Документообіг і робота з офіційними паперами

- Координація людей і процесів
 - Логістичне планування
 - Вирішення робочих ситуацій та запитів
- Професійні напрямки – список із коротким поясненням:
 - Адміністратор офісу / офіс-менеджер – поєднує досвід роботи з людьми, ведення документації та організацію щоденних процесів.
 - Координатор проєктів / заходів – спирається на навички логістики, планування і взаємодії з різними сторонами.
 - Фахівець клієнтського сервісу – використовує сильну комунікацію та вміння працювати із запитамі людей.

На основі отриманих від ШІ даних консультант може повернутись до обговорення результатів із пошукачем. Він може сказати пошукачу: *«Зараз я назву перелік навичок. Скажіть, будь ласка, за кожною: ви це вмієте робити, маєте частковий досвід чи не маєте досвіду?»*

Потім консультант зачитує перелік навичок, які сформулював ШІ, та фіксує відповіді пошукача.

Стосовно професійних напрямків, консультант може запитати у пошукача таке: *«З огляду на ваш досвід, ми бачимо кілька можливих професійних напрямків. Скажіть, будь ласка, який із них вам ближчий або цікавий».*

Отримані результати можна використовувати як базу для кращого розуміння наступних кроків: профорієнтація, складання резюме чи подальше навчання.

Таким чином, роль, контекст, чітке завдання та формат відповіді визначають, що, як і для кого ШІ відповідає. Всі ці елементи роблять відповідь ШІ більш конкретною та придатною до використання.

Слід зазначити, що для обробки запиту ШІ можна налаштувати на різні **рівні «міркування»**. Вони відрізняються глибиною аналізу, кількістю логічних кроків та структурованості результату – тобто різними режимами обробки запиту.

Ці рівні розподіляються на:

- поверхневу відповідь (поверхнєве «міркування») – швидке генерування відповіді на запит;
- глибоку обробку (глибоке «міркування») – послідовний аналіз, логічні кроки, багаторівнева перевірка.

Поверхневий режим – швидкий. Його достатньо, коли потрібно створити стандартний лист, відредагувати тексти, зробити переклад, згенерувати списки запитань тощо.

У режимі глибокого «міркування» модель обробляє запит дещо довше. Цей режим корисно використовувати, коли є необхідність розкласти завдання на підзавдання, порівняти критерії, перевірити відповідність, виявити ризики, спрогнозувати наслідки, розробити стратегію тощо.

Таким чином, ви можете обирати режим залежно від складності вашого завдання. Для рутинних операцій (листи, редагування, списки) достатньо швидкого режиму. Для аналітичних завдань, що потребують багатокрокової логіки та врахування різних факторів, вмикайте глибоке «міркування» – тоді результат буде якіснішим.

Всі три системи – ChatGPT, Gemini, Claude – підтримують режим глибокого «міркування» (хоча в різних системах вони можуть мати різні назви – «глибоке міркування», «розширене міркування» тощо).

4.3. ШІ для аналізу об'ємних документів

Консультанти ДСЗ часто стикаються з необхідністю швидко опрацювати великі за обсягом документи. ШІ допоможе швидко проаналізувати великий документ, виділити ключову інформацію та надати відповідь у зручній формі, яка полегшить сприйняття інформації.

Наприклад, консультант має потребу проаналізувати трудовий договір. Для цього завдання можна скористатися Claude у режимі поглибленого «міркування». Для цього до чату Claude підвантажуються шаблон договору та пишеться промпт:

- Ти – юрист із трудового права. Перевір цей трудовий договір на ризики та юридичні вразливості. Відповідь дай у форматі таблиці.

ТРУДОВИЙ ДОГОВІР № ____

М. _____

«_» _____ 20__ року

1. Сторони договору

Цей трудовий договір укладений між:

Роботодавцем:

(повна юридична назва підприємства)

Код ЄДРПОУ: _____

в особі _____,

що діє на підставі _____,

та

Працівником:

ПІБ: _____

Паспорт: _____

РНОКПП: _____

Місце проживання: _____

2. Предмет договору

2.1. Працівник приймається на посаду _____.

2.2. Робота є:

☐ основною

☐ за сумісництвом

2.3. Місце роботи: _____.

2.4. Дата початку роботи: «__» _____ 20__ року.

2.5. Строк договору:

☐ безстроковий

☐ строковий до «__» _____ 20__ року.

3. Права та обов'язки працівника

3.1. Працівник зобов'язується:

- виконувати посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції;
- дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку;
- зберігати комерційну та службову таємницю;
- дотримуватися вимог охорони праці.

3.2. Працівник має право:

- на своєчасну оплату праці;
- на безпечні умови праці;

- на відпустку відповідно до законодавства;
- на соціальні гарантії згідно із законом.

4. Права та обов'язки роботодавця

4.1. Роботодавець зобов'язується:

- забезпечити умови праці відповідно до законодавства;
- своєчасно виплачувати заробітну плату;
- надати робоче місце та необхідні ресурси;
- забезпечити соціальні гарантії.

4.2. Роботодавець має право:

- вимагати належного виконання обов'язків;
- застосовувати заходи дисциплінарного впливу відповідно до законодавства.

5. Оплата праці

5.1. Посадовий оклад становить _____ грн на місяць (до оподаткування).

5.2. Заробітна плата виплачується двічі на місяць.

5.3. Можуть встановлюватися премії та надбавки згідно з положенням про оплату праці.

6. Робочий час і відпочинок

6.1. Робочий час: _____ годин на тиждень.

6.2. Режим роботи: _____.

6.3. Щорічна основна відпустка – не менше 24 календарних днів.

7. Соціальне страхування

7.1. Працівник підлягає загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню відповідно до законодавства України.

8. Відповідальність сторін

8.1. Сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством України.

9. Припинення договору

9.1. Договір може бути розірваний з підстав, передбачених КЗпП України.

9.2. Працівник має право розірвати договір за власним бажанням, письмово попередивши роботодавця за 14 календарних днів.

10. Заключні положення

10.1. Договір складений у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу.

10.2. З правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією працівник ознайомлений.

Реквізити та підписи сторін

Роботодавець: _____

Працівник: _____

Підпис: _____

Підпис: _____

Відповідь від Claude:

Юридичний аналіз трудового договору

Загальна оцінка: договір є базовим шаблоном, придатним як відправна точка, але має суттєві прогалини та ризики для обох сторін.

#	Пункт договору	Проблема	Рівень ризику	Рекомендація
1	П. 3.1, 10.2 — посадова інструкція	Інструкція згадується, але не додається до договору. У разі спору роботодавець не зможе довести, що працівник був ознайомлений з обов'язками	 Критичний	Оформити як обов'язковий додаток з підписом працівника
2	П. 5.2 — строки виплати зарплати	Вказано лише «двічі на місяць» без конкретних дат — порушення ст. 115 КЗпП. Ризик штрафу від Держпраці	 Критичний	Вказати конкретні дати, наприклад: 10-го і 25-го числа
3	Відсутній розділ — випробувальний термін	Якщо планується випробування, але не зафіксовано в договорі — вважається, що його немає (ст. 26 КЗпП). Звільнення як такого, що не пройшов випробування, стане незаконним	 Критичний	Додати пункт із зазначенням строку випробування (не більше 3 місяців)
4	П. 3.1 — комерційна таємниця	Зобов'язання є, але не визначено: що є таємницею, строк після звільнення, відповідальність. Практично не захищає роботодавця	 Критичний	Додати окремий розділ або NDA-додаток з переліком конфіденційної інформації
5	П. 8.1 — відповідальність сторін	Бланкетне посилання на законодавство без конкретики. Не визначені межі матеріальної відповідальності працівника та компенсацію за затримку зарплати (ст. 117 КЗпП)	 Суттєвий	Прописати повну або обмежену матеріальну відповідальність та санкції за затримку виплат
6	П. 6.1–6.2 — робочий час	Не врегульований ненормований робочий день. Якщо він фактично існує без фіксації — будь-яка робота понад норму є надурочною з подвійною оплатою	 Суттєвий	Прямо зазначити режим, за потреби — встановити ненормований день з додатковою відпусткою (мін. 7 днів за ст. 8 Закону про відпустки)
7	П. 2.3 — місце роботи	Не передбачений дистанційний або гібридний формат. Якщо фактично буде дистанційна робота — виникають ризики щодо охорони праці та контролю (Закон № 1213-IX)	 Суттєвий	Додати розділ або додаток щодо дистанційної роботи

#	Пункт договору	Проблема	Рівень ризику	Рекомендація
8	П. 2.5 — строковий договір	Підстави строкового договору обмежені ст. 23 КЗпП. Якщо підстава не відповідає закону — суд визнає договір безстроковим, звільнення по закінченню строку стане незаконним	● Суттєвий	Перевірити відповідність підстави ст. 23 КЗпП або змінити на безстроковий
9	П. 9.2 — розірвання за ініціативою працівника	Вказано 14 днів попередження, але не враховано випадки звільнення без відпрацювання (хвороба, переїзд, порушення роботодавцем тощо) за ст. 38 КЗпП	● Суттєвий	Доповнити підставами звільнення без відпрацювання
10	Відсутній розділ — обладнання та корпоративні дані	Немає умов щодо повернення техніки, доступів, корпоративних акаунтів при звільненні	● Суттєвий	Додати пункт про порядок передавання матеріальних цінностей та даних
11	П. 5.3 — премії та надбавки	Посилання на «положення про оплату праці» без додавання документа. Працівник може оскаржити відсутність або зміну премії	● Помірний	Додати положення про оплату праці як додаток або конкретизувати умови
12	П. 7.1 — соціальне страхування	Норма коректна, але немає згадки про єдиний соціальний внесок (ЄСВ) та порядок його сплати	● Помірний	Додати пункт про ЄСВ для прозорості відносин
13	Відсутній розділ — вирішення спорів	Немає вказівки на порядок досудового врегулювання або підсудність	● Помірний	Додати пункт про досудове врегулювання та визначити суд за місцем розгляду спорів

Висновок

Договір виконує формальну функцію, але не захищає жодної зі сторін у разі конфлікту. Роботодавець більш вразливий – немає механізмів захисту від розголошення інформації, оскаржень умов праці та маніпуляцій з режимом роботи. Рекомендую суттєво доопрацювати перед підписанням.

За потреби аналіз договору можна поглибити, якщо написати такий промпт:

- Ти – досвідчений юрист із трудового права України з 15-річним досвідом. Проведи повний юридичний аудит трудового договору.

Завдання виконай в такій послідовності:

КРОК 1 – АНАЛІЗ РИЗИКІВ

Перевір договір за такими блоками:

- Реквізити та ідентифікація сторін
- Предмет договору та посада
- Оплата праці
- Робочий час та відпочинок
- Права та обов'язки сторін
- Відповідальність
- Підстави припинення договору
- Конфіденційність та НКА (non-compete)
- Відповідність внутрішнім документам роботодавця
- Відсутні, але обов'язкові умови

КРОК 2 – КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

Кожен ризик познач рівнем:

КРИТИЧНИЙ – пряме порушення закону

СЕРЕДНІЙ – послаблює позицію працівника

НИЗЬКИЙ – відсутні рекомендовані умови

КРОК 3 – ПРАВОВА БАЗА

До кожного ризику вкажи:

- Конкретну статтю КЗпП України або іншого закону
- Коротке пояснення, що саме порушується або чого бракує

КРОК 4 – РЕКОМЕНДАЦІЇ

До кожного ризику надай:

- Конкретне формулювання, як виправити пункт договору
- Що вимагати від роботодавця до підписання

КРОК 5 – ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

- Загальна оцінка договору (безпечний / прийнятний із правками / не підписувати)
- Три найважливіших правки перед підписанням
- Які додаткові документи запитати у роботодавця

Формат відповіді: структурована таблиця.

ДОГОВІР ДЛЯ АНАЛІЗУ:

[ВСТАВИТИ АБО ПРИКРІПИТИ ТЕКСТ ДОГОВОРУ]

У відповідь Claude надасть описовий аналіз за розділами, перелік обов'язкових дій для захисту працівником своїх прав та нормативну базу.

При створенні будь-яких інформаційних матеріалів ШІ потрібно задати Tone of Voice (у перекладі з англійської буквально – тон голосу), в якому ви хотіли б, щоб матеріал був написаний.

4.4. ШІ для написання інформаційних матеріалів

Tone of Voice у випадку з ШІ – це те, **як** він говорить, а не **що** говорить; це стиль і настрій комунікації. Одна і та сама інформація може звучати сухо і бюрократично, дружньо, підтримувально, зверхньо, надто офіційно або занадто «по-продажному».

Люди приходять у центр зайнятості у непростий період життя, а правильний тон створює відчуття «Тут мене розуміють», тому при створенні інформаційного матеріалу важливо його правильно підібрати і вказати це у промпті. Наприклад:

«**ТОН – ОФІЦІЙНИЙ, АЛЕ ЛЮДЯНИЙ.
БЕЗ «ПРОДАЖНОГО» СТИЛЮ.**»

Розглянемо, який інформаційний матеріал створять різні системи (ChatGPT, Claude або Gemini) у відповідь на однаковий промпт:

Ти – комунікаційний спеціаліст Державної служби зайнятості з досвідом роботи з пошукачами роботи.
Напиши освітній пост для соціальних мереж від центру зайнятості.
Тема: 5 помилок у резюме.
Структура:
1. Заголовок
2. Короткий вступ (чому це важливо)
3. Список порад (5 пунктів)
4. Завершення з рекомендацією звернутися до консультанта
Тон – офіційний, але людяний. Без «продажного» стилю. Без складної термінології

Відповідь від систем (без редагування):



ChatGPT

«5 поширених помилок у резюме, які заважають знайти роботу»

Чому це важливо

Резюме — перше, що бачить роботодавець. Саме за ним приймають рішення: запросити кандидата на співбесіду чи ні. Навіть хороший фахівець може залишитись непоміченим, якщо резюме складене з помилками.

Зверніть увагу на ці 5 моментів:

→ **Занадто загальні формулювання**

Фрази на кшталт «відповідальний», «комунікабельний», «стресостійкий» без прикладів мало що говорять роботодавцю. Краще коротко описати, що саме ви робили і якого результату досягли.

→ **Відсутність чіткої мети**

Резюме без зазначення бажаної посади виглядає розпливчато. Роботодавець має одразу розуміти, на яку роботу ви претендуєте.

→ **Зайва або нерелевантна інформація**

Не варто перевантажувати резюме досвідом, який не має відношення до бажаної посади. Краще зосередитись на тому, що справді важливо для конкретної вакансії.

→ **Помилки в тексті**

Орфографічні та граматичні помилки створюють враження неуважності. Перед відправленням резюме обов'язково перечитайте його або попросіть когось перевірити.

→ **Незрозуміла структура**

Резюме має бути логічним і зручним для читання: чіткі блоки, короткі абзаци, однаковий стиль. Роботодавці часто переглядають десятки резюме — зрозуміле оформлення має значення.

Потрібна допомога?

Консультанти центру зайнятості допоможуть проаналізувати ваше резюме, підказати, як його покращити, та підготуватися до пошуку роботи. Звертайтеся — ми поруч, щоб підтримати вас на цьому етапі.



Claude

«5 помилок у резюме, які закривають двері до співбесіди»

Резюме — це перше, що бачить роботодавець. Іноді всього 30 секунд вирішують, чи запросять вас на зустріч. Ми зібрали найпоширеніші помилки, які шукачі роботи роблять несвідомо — і пояснили, як їх уникнути.

Типові помилки та як їх виправити

1. Одне резюме «на всі випадки»

Надсилати однакове резюме на всі вакансії — поширена звичка. Але кожна посада має свої вимоги. Виділіть 10–15 хвилин, щоб адаптувати резюме під конкретний опис вакансії: перенесіть вперед релевантний досвід, використайте ключові слова з оголошення.

2. Опис обов'язків замість досягнень

«Вів переговори з клієнтами» — це обов'язок. «Збільшив кількість постійних клієнтів на 20% за 6 місяців» — це досягнення. Роботодавці шукають результат, а не перелік функцій. Де можливо, вказуйте цифри та конкретні підсумки своєї роботи.

3. Зайва інформація або, навпаки, порожнеча

Вік домашніх тварин, хобі, не пов'язані з роботою, або стаж 20-річної давності без жодного пояснення — усе це відволікає. Оптимальний обсяг резюме — 1–2 сторінки. Залишайте лише те, що говорить про вас як про фахівця.

4. Граматичні помилки та неохайне оформлення

Помилки у тексті — це сигнал недбалості, навіть якщо ваш досвід чудовий. Перед надсиланням обов'язково перечитайте документ — а ще краще попросіть когось іншого. Оформлення має бути чистим: єдиний шрифт, логічна структура, без зайвих рамок і кольорів.

5. Відсутність або некретний контакт

Буває, що зацікавлений роботодавець просто не може зв'язатися з кандидатом — через старий номер телефону чи відсутність електронної пошти. Перевірте, що ваші контакти актуальні і що ви справді відповідаєте на дзвінки з незнайомих номерів.

Хочете допомоги?

Якщо ви не впевнені, чи правильно складено ваше резюме — не потрібно здогадуватися. Зверніться до консультанта центру зайнятості. Ми безкоштовно переглянемо ваш документ, дамо конкретні поради та допоможемо підготуватися до пошуку роботи впевнено.



Gemini

«5 помилок у резюме, які заважають вам отримати запрошення на співбесіду»

Пошук роботи — це завжди шлях, і першим серйозним кроком на ньому є ваше резюме. Це не просто перелік місць роботи, а ваша візитна картка. Часто талановиті фахівці залишаються непоміченими лише тому, що їхня анкета містить дрібні, але критичні помилки.

Розглянемо найпоширеніші з них, щоб ваша наступна спроба стала успішною:

Надмірна деталізація або «хаос» у структурі.

Резюме на 5 сторінок втомлює рекрутера, а відсутність чітких блоків змушує шукати важливу інформацію занадто довго. Оптимальний обсяг — 1-2 сторінки, де досвід викладений у зворотному хронологічному порядку.

Опис процесів замість результатів.

Роботодавцю важливо знати не лише те, що ви «робили», а й те, чого ви «досягли». Замість фрази «займався продажами», краще написати: «збільшив обсяг продажів на 15% за пів року».

Невідповідність вакансії. Використання одного шаблонного резюме для всіх професій — стратегія, що рідко спрацьовує. Кожна посада має свої акценти. Адаптуйте опис своїх навичок під вимоги конкретного оголошення.

Неактуальні контактні дані та дивна пошта. Перевірте, чи правильно вказано номер телефону. Також зверніть увагу на назву вашої електронної скриньки: краще використовувати формат `itmya.prizvyshche@email.com`, ніж неофіційні прізвиська.

Граматичні помилки та друкарські огріхи. Це питання вашої уважності до деталей. Навіть професіонал високого рівня може справити враження недбалої людини, якщо в тексті є помилки. Перед відправкою обов'язково перечитайте текст або скористайтеся сервісами перевірки правопису.

Пам'ятайте: резюме — це не іспит, а можливість розповісти про свій професійний досвід. Якщо ви відчуваєте труднощі з оформленням або не впевнені, як краще презентувати свої навички, наші кар'єрні радники завжди готові допомогти.

Зверніться до найближчого центру зайнятості за індивідуальною консультацією. Разом ми зробимо ваш шлях до нової роботи коротшим.

У цьому прикладі ми бачимо, що навіть за умови однакового промпту три різні системи дають різні результати: ChatGPT створив короткий і простий варіант посту, Claude – середній за обсягом із конкретними цифрами та прикладами, а Gemini – найбільш довгий і деталізований. Який із варіантів підійде найкраще під ваші потреби – обирати вам. Та у будь-якому разі текст, створений за допомогою ШІ, варто обов'язково доопрацьовувати перед публікацією. Важливо перевірити факти, уточнити формулювання, адаптувати приклади до поточних реалій та в цілому адаптувати текст до стилю комунікації установи.

ШІ може бути корисним інструментом, але фінальна відповідальність за зміст і якість тексту залишається за консультантом.

4.5. ШІ для створення візуальних матеріалів

У сучасній комунікації важливо не лише що ми говоримо, а і як це подаємо. Більшість людей сприймають інформацію візуально, через зображення та інфографіку. Візуальні матеріали допомагають простіше пояснювати складні питання, привертати увагу до важливих оголошень та робити сторінки установи більш сучасними й зручними для громадян. Для створення візуальних матеріалів консультанти ДСЗ можуть використовувати, серед іншого, і ШІ.

Робота з візуалом за допомогою ШІ доцільна у чотири послідовні етапи:

1. Визначення типу візуалу
2. Формування правил дизайну
3. Генерування текстового наповнення
4. Адаптація під конкретну платформу

ШІ допоможе згенерувати типи візуалів, які наразі актуальні. Для цього консультант може написати промпт (наприклад, у ChatGPT):

- Ти – комунікаційний спеціаліст державної служби зайнятості. Запропонуй максимальну кількість типів візуалів для офіційної сторінки центру зайнятості (наприклад, інформаційні картки, інфографіка, покрокові схеми, афіші заходів, порівняльні матеріали тощо). Тільки список, без пояснень.

Приклад відповіді від ChatGPT:



ChatGPT

- Інформаційні картки (пости з порадами):
 - 5 порад щодо складання резюме
 - Як підготуватися до співбесіди
- Інфографіка (просте пояснення процесів):
 - Як зареєструватися в центрі зайнятості
 - Етапи працевлаштування
 - Алгоритм отримання допомоги
- Афіші заходів та тренінгів:
 - Запрошення на ярмарок вакансій
 - Анонс тренінгу
 - Онлайн-вебінар
- Візуалізовані цитати та мотиваційні повідомлення:
 - Підтримка шукачів роботи
 - Нагадування про активність у пошуку
 - Поради консультантів
- Порівняльні картки «Було / Стало»:
 - Неправильне резюме vs правильне
 - Пасивний пошук vs активний пошук
 - Типові помилки vs правильні дії

Консультант обирає те, що наразі актуально.

Після вибору типу візуалу консультант може звернутись у рекламний відділ ДСЗ для отримання стандартів щодо офіційної комунікації, візуальної айдентики та адаптації бренд-стандартів під конкретну платформу.

Серед трьох систем, про які ми говорили (ChatGPT, Gemini, Claude), згенерувати зображення можна у ChatGPT або Gemini.

ШІ допомагає створити базове зображення, яке потім легко доопрацювати у звичайних онлайн-редакторах (наприклад, Canva, VistaCreate, Adobe Express, Snappa, PicMonkey тощо).

Наприклад, можна згенерувати такі види зображень для подальшої обробки:

1. Нейтральні фонові зображення (використовуються як база для інформаційних карток)
 - світлі абстрактні фони
 - мінімалістичні текстури
 - геометричні композиції
 - м'які градієнти у корпоративних кольорах

2. Ілюстрації процесів (універсальні сцени без конкретних осіб або брендів)

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| → людина складає резюме | → робота консультанта з клієнтом |
| → співбесіда в офісі | → навчання дорослих |

3. Піктограми та прості іконки (використовуються для інфографіки)

- | | |
|------------|--------------------------|
| → документ | → навчання |
| → резюме | → онлайн-зустріч |
| → вакансія | → телефон / консультація |

4. Концептуальні зображення (підходять для мотиваційних, але офіційних дописів)

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| → символічний «кар'єрний шлях» | → дорожня карта |
| → сходи вгору | → розвиток навичок |

5. Макетні заготовки

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| → силует людини без деталізації | → нейтральний офісний простір |
| → робоче місце | → ноутбук із порожнім екраном |

Далі в онлайн-редакторі додається текст та айдентика ДСЗ.

4.6. ШІ для досліджень і візуалізації даних

У звичайному режимі чату ШІ обробляє запит на основі того, що вже знає з тренувальних даних: або використовує додаткові матеріали, які надали йому ви, або ж робить поодинокі пошукові запити в інтернет. Якщо ж у вас виникає потреба комплексно дослідити якесь питання (наприклад, проаналізувати попит на фахівців у певній галузі, дослідити тренди нових професій тощо), то звичайного режиму чату буде недостатньо. Це зумовлено тим, що він не має необхідних технічних засобів проводити глибокий аналіз – коли потрібно зібрати інформацію з десятків джерел, порівняти різні дані, виявити тренди. Для цього існує спеціальний інструмент – **глибинні дослідження** (англ. Deep research).

У режимі «глибинні дослідження» ШІ самостійно проводить комплексне дослідження за поставленою у промпті темою: складає план, шукає джерела, аналізує дані, перевіряє факти, синтезує висновки – і як результат видає структурований аналітичний звіт із посиланнями на джерела. Режим глибокого дослідження доступний у ChatGPT та Gemini¹¹.

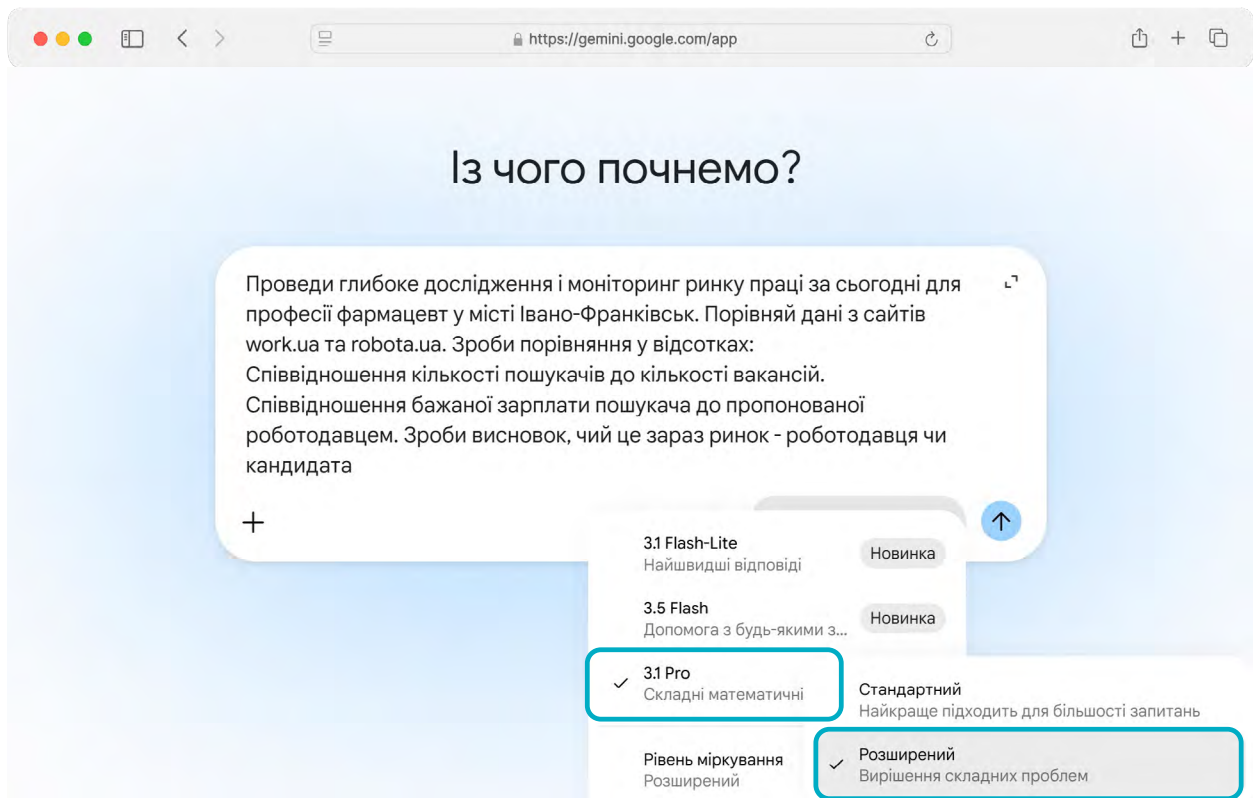
Розгляньмо на прикладі, як працювати з інструментом «глибинні дослідження» у Gemini.

Консультанту ДСЗ потрібно проаналізувати ринок фармацевтів у м. Івано-Франківськ. Він хоче дізнатися співвідношення кількості пошукачів до кількості вакансій, додатково порівняти рівень заробітної плати, яку пропонують роботодавці, із рівнем бажаної оплати, якої очікують пошукачі. Для порівняння йому достатньо взяти два ресурси: roboota.ua та work.ua.

У чаті Gemini консультант пише промпт і вмикає режим «Глибинні дослідження» (Deep research).

Після цього Gemini спланує і проведе дослідження. Залежно від складності дослідження, тривалість його проведення може забрати від кількох хвилин до години.

¹¹ – Прим.: Станом на березень 2026 року.



Як результат – Gemini підготував детальний аналітичний звіт¹² про ринок фармацевтів у м. Івано-Франківськ, який містить:

- **порівняльний аналіз ринку праці** фармацевтики Івано-Франківська на основі даних Work.ua та Robota.ua, включно з описом економічного контексту, профілем роботодавців і кандидатів та інтерпретацією ключових трендів (кадровий дефіцит, конкуренція мереж, альтернативна зайнятість);
- **таблиці з ключовими показниками** (кількість вакансій / резюме, медіана зарплат, типи роботодавців), таблицю зарплат і умов за компаніями, таблицю зарплатних очікувань кандидатів;
- **інсайти та аналіз причинно-наслідкових зв'язків** (наприклад, про те, що фахівці-фармацевти схильні обирати службу в ЗСУ, а не роботу в мережах аптек, через значно вищу оплату праці);
- висновки про те, що ринок є «**ринком кандидата**»;
- посилання на **джерела інформації** (щоб консультант міг швидко перевірити, чи дані, використані у звіті, є реальними і правдивими).

Завдяки швидкому, але глибокому дослідженню співвідношення попиту й пропозиції та рівня заробітних плат консультант може об'єктивно визначити тенденції ринку та надати пошукачам професійні рекомендації. При цьому всі отримані дані обов'язково потрібно перевірити і, за потреби, уточнити.

Консультант може не тільки ознайомитися зі звітом самостійно, а й поділитися ним із колегами або клієнтами, натиснувши кнопку «Поділитися та експортувати» (англ. Share&Export):

- або у форматі прямого посилання на звіт (тоді колега побачить звіт як вебсторінку з текстом);
- або експортувавши звіт у Google-документ.

¹² – Аналітичний звіт щодо стану та перспектив ринку праці у фармацевтичному секторі міста Івано-Франківськ (від Gemini): <https://gemini.google.com/share/838542fd8427>

Сучасний стан ринку праці в Івано-Франківську, особливо у сегменті фармацевтики, відображає ширші макроекономічні та демографічні процеси, що охопили західні регіони України. Фармацевтична галузь міста демонструє високу резистентність до кризових явищ, що зумовлено як статусом обласного центру, так і значним припливом внутрішньо переміщених осіб, що автоматично підвищило попит на медичні послуги та лікарські засоби. Станом на лютий 2026 року, Івано-Франківськ став ареною запеклої конкуренції між національними аптечними мережами, що прагнуть монополізувати локальний ринок через агресивне розширення точок присутності.

Robota.ua демонструє дещо іншу структуру. Окрім стандартних аптечних мереж, тут активно представлені міжнародні та великі вітчизняні компанії (Teva, Nobel, KRKA, Юрія-Фарм), які шукають не просто фармацевтів, а медичних представників та регіональних менеджерів. Також на цій платформі зафіксовано 11 специфічних вакансій для клінічних фармацевтів, що вимагає вищого рівня кваліфікації та часто знання іноземних мов. 

Особливістю Robotota.ua є також наявність пропозицій від державного та оборонного сектору. Наприклад, 9-та окрема бригада безпілотних систем та Центральне відділення комплектування НГУ пропонують фармацевтам службу в армії із заробітною платою від 30 000 до 120 000 грн. Такі пропозиції створюють потужний конкурентний тиск на цивільний сектор, вимиваючи найбільш мобільну частину персоналу.

Компанія	Рівень заробітної плати (грн)	Додаткові умови	Джерело
Аптека 911	24 000 – 29 000	Робота в центрі та спальних районах	Знайомство
Аптеки Запоріжжя	~22 000	Готові взяти студента, повна зайнятість	Знайомство
Лоджістикс Сапорт	35 000 – 45 000	Знання англійської мови, навчання	Знайомство
Viadent	17 000 – 20 000	Позмінний графік (6-годинні зміни)	Знайомство
Конекс	Не вказано	Стабільність, можливості розвитку	Знайомство

Ще одним корисним функціоналом ШІ є **візуалізація великих масивів даних** у форматі інфографік та дашбордів – наочних інформаційних панелей, які допомагають швидко зрозуміти та оцінити дані й ухвалити рішення. Розглянемо цей функціонал на прикладі зі звітом про ринок фармацевтів в Івано-Франківську.

Праворуч від кнопки «Поділитися та експортувати» (англ. Share&Export) є кнопка «Створити» (англ. Create). Натиснувши на неї та обравши із запропонованих варіантів опцію «Інфографіка» (англ. Infographic), ШІ адаптує звіт у такий візуальний формат.¹³

13 – Дашборд «Огляд ринку праці» (від Gemini): <https://gemini.google.com/share/5788b2f89349>

Огляд Ринку Праці

Дослідження базується на моніторингу провідних платформ пошуку роботи (Work.ua та Robota.ua). Мета аналізу — визначити баланс попиту та пропозиції для професії "Фармацевт" у місті Івано-Франківськ, а також порівняти фінансові очікування кандидатів із можливостями роботодавців.

ВСЬОГО ВАКАНСІЙ

70+

Активні пропозиції на ринку



АКТИВНИХ КАНДИДАТІВ

245+

Резюме за останні 30 днів



СЕРЕДНЯ ЗАРПЛАТА

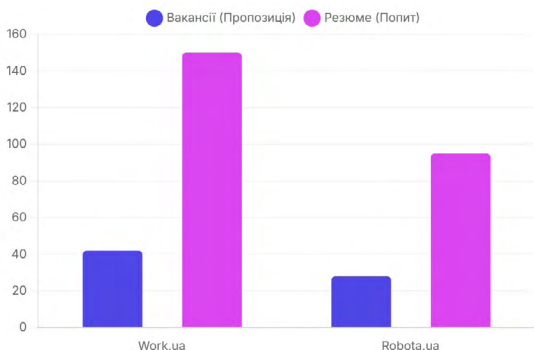
21.5k

Медіана пропозицій (UAH)



Джерела Даних: Work.ua vs Robota.ua

Порівняння обсягу даних показує лідерство Work.ua у цьому регіоні, охоплюючи близько 60% вакансій. Проте, значна частина кандидатів дублює свої резюме на обох платформах. Графік демонструє співвідношення унікальних оголошень.



Конкуренція та Структура

Індекс конкуренції складає приблизно **3.5 кандидати на одне місце**. Це свідчить про помірну конкуренцію. Ринок не перенасичений, але роботодавці мають вибір серед кваліфікованих кадрів. Фармацевтичний бізнес в Івано-Франківську стабільний, з високою потребою у провізорах для роздрібних мереж.

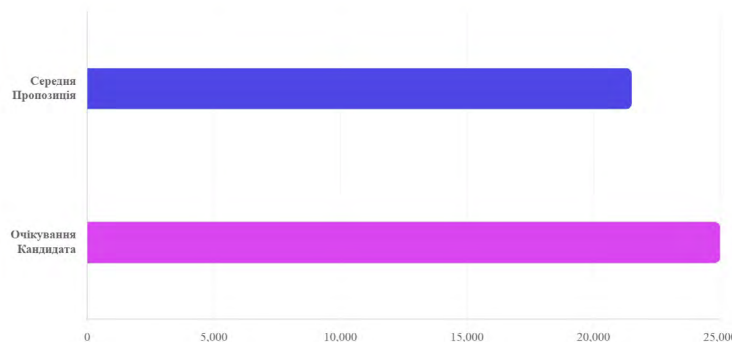
- Work.ua: Вища активність роботодавців.
- Robota.ua: Більш пасивна база кандидатів.

ІНДЕКС НАПРУГИ (КАНДИДАТІВ НА МІСЦЕ)



Фінансовий Розрив: Очікування vs Реальність

Аналіз показує класичний розрив між бажаннями кандидатів та бюджетами компаній. У відсотковому співвідношенні, кандидати оцінюють свої навички на **16.3%** дорожче, ніж пропонує ринок в середньому.



Деталі Зарплат (UAH)

Пропозиція (Роботодавець) 21,500 ₴

Запит (Кандидат) 25,000 ₴

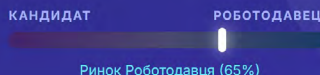
Інсайт:

Найвищі зарплати (до 30,000 ₴) пропонують національні мережі аптек за умови наявності сертифікатів про підвищення кваліфікації та досвіду від 2 років.

Чий це ринок?

З огляду на співвідношення **3.5 резюме на вакансію** та наявний розрив у зарплатних очікуваннях, ситуація на ринку є **збалансованою з перевагою роботодавця**.

- Роботодавці диктують умови оплати, тримаючи їх на середньому рівні.
- Кандидати змушені знижувати очікування для швидшого працевлаштування.



Такий формат роботи з даними значно спрощує сприйняття інформації та дозволяє швидко побачити найголовніше. Крім того, такими візуалізаціями також можна ділитися з колегами та клієнтами, натиснувши кнопку «Поділитися» (англ. Share) і отримавши згенероване Gemini посилання.

Функціонал візуалізації даних можна використовувати не тільки на готових звітах із досліджень. Він зручний і для ситуацій, коли в консультанта вже є **набір власних даних**, які треба проаналізувати і візуально зобразити. Наприклад, консультант має декілька резюме кандидатів і хоче проаналізувати, наскільки кожен із кандидатів відповідає вимогам вакансії. Розглянемо цю ситуацію на прикладі роботи з Claude.

У чат із Claude консультант підвантажує файли із текстом вакансії та резюме кандидатів і пише такий промпт:

- Ти – HR-аналітик та фахівець із візуалізації даних у державному секторі. Твоє завдання – провести об’єктивний аналіз кандидатів на посаду «Фахівець у відділ оренди та обліку комунальних послуг» та створити **інтерактивний аналітичний дашборд**¹⁴ для ухвалення управлінського рішення.

Завдання:

- Уважно проаналізуй текст вакансії.
- Ознайомся з резюме кандидатів.
- Виділи ключові критерії відповідності, зокрема:
 - досвід роботи з договорами оренди;
 - ведення реєстрів та обліку;
 - робота з рахунками та фінансовими документами;
 - досвід взаємодії з державними органами;
 - підготовка службових листів;
 - профільна освіта (економіка, бухгалтерія, інженерія);
 - досвід у державному секторі;

« **СТВОРИ СТРУКТУРУ ІНТЕРАКТИВНОГО ДАШБОРДУ, ЯКИЙ НАОЧНО ДЕМОНСТРУЄ РІВЕНЬ ВІДПОВІДНОСТІ КОЖНОГО КАНДИДАТА.**

- навички роботи з документами та звітністю.

Проведи порівняльну оцінку кандидатів.

Формат результату:

Матриця відповідності (таблиця)

- Кандидат
- Освіта
- Досвід у релевантній сфері (роки)
- Досвід у держструктурах (так / ні)
- Робота з договорами (рівень)
- Робота з рахунками / обліком (рівень)

¹⁴ – Прим.: зверніть увагу, щоб ШІ створив саме візуальний дашборд, у тексті промпта рекомендовано прямо зазначати слово «дашборд».

- Документообіг (рівень)
- Загальний бал відповідності (%)

Структура інтерактивного дашборду

Опиши, які візуальні блоки потрібно використати:

- загальний % відповідності щодо кожного кандидата
- компетенції
- роки релевантного досвіду
- відповідність ключовим вимогам

Фільтр за освітою / досвідом у держсекторі

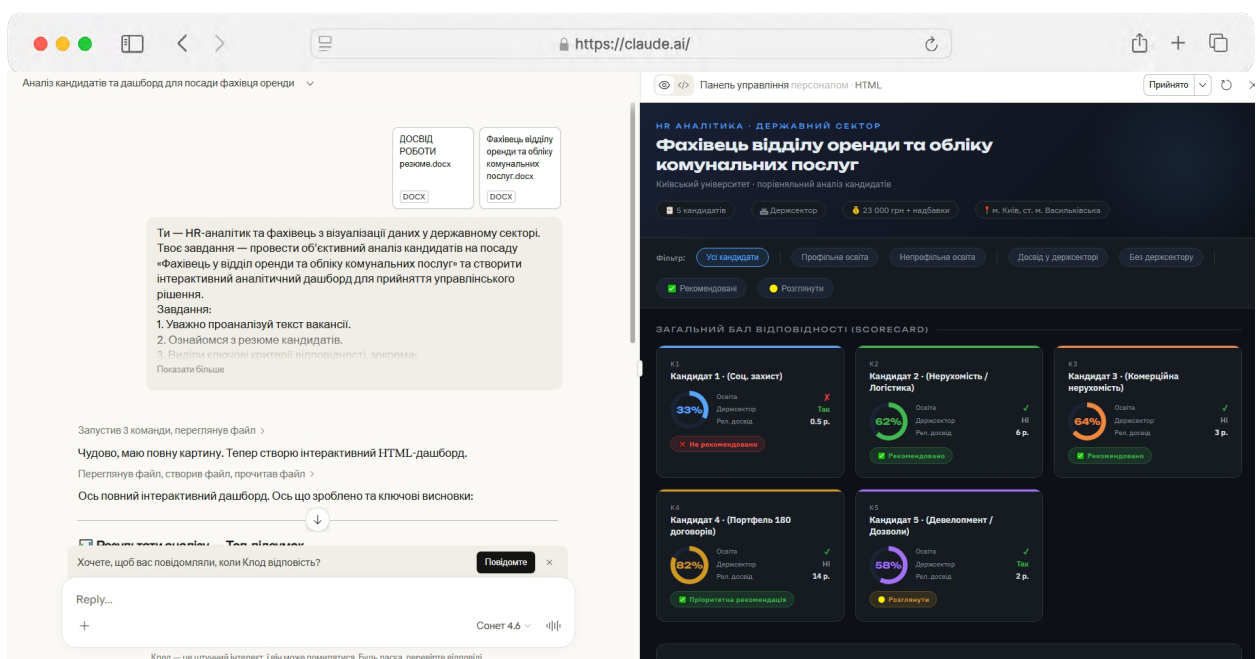
Система оцінювання

- Запропонуй прозору бальну систему:
- Кожен ключовий критерій має вагу (%)
- Поясни, чому саме така вага
- Розрахуй підсумковий бал
- Управлінський висновок
- Кого рекомендовано запросити на співбесіду
- Які ризики за кожним кандидатом
- Які питання варто уточнити на співбесіді

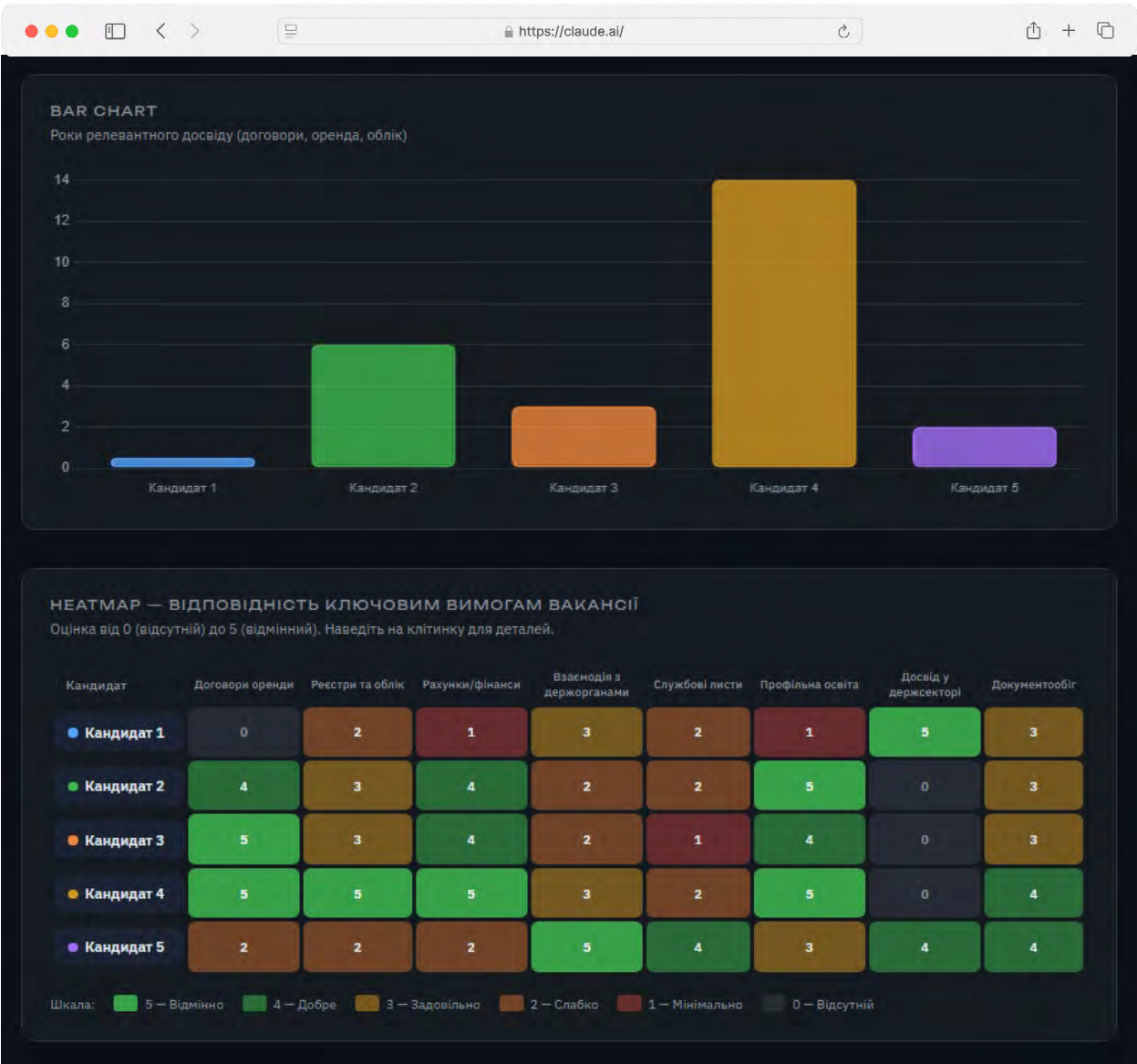
Додаткові вимоги:

- Підхід має бути об'єктивним та неупередженим.
- Орієнтація на державний сектор.
- Дашборд має бути зрозумілим керівнику без HR-досвіду.
- Якщо даних бракує – вкажи, які саме дані необхідно уточнити.

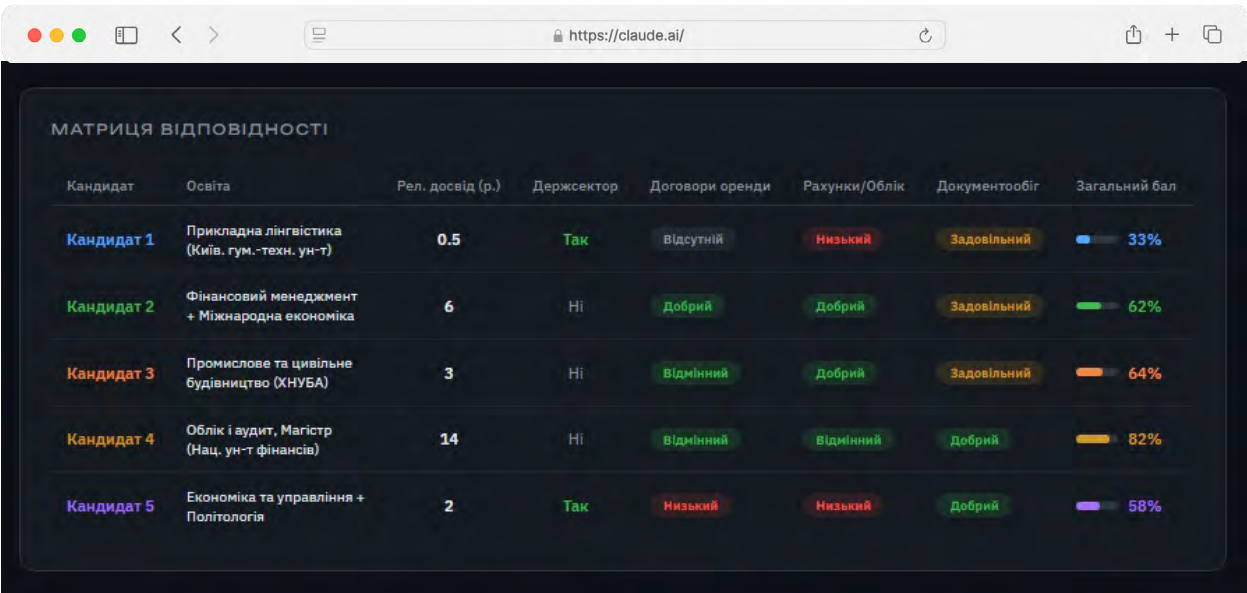
Claude створить комплексний і зрозумілий дашборд за всіма заданими критеріями.

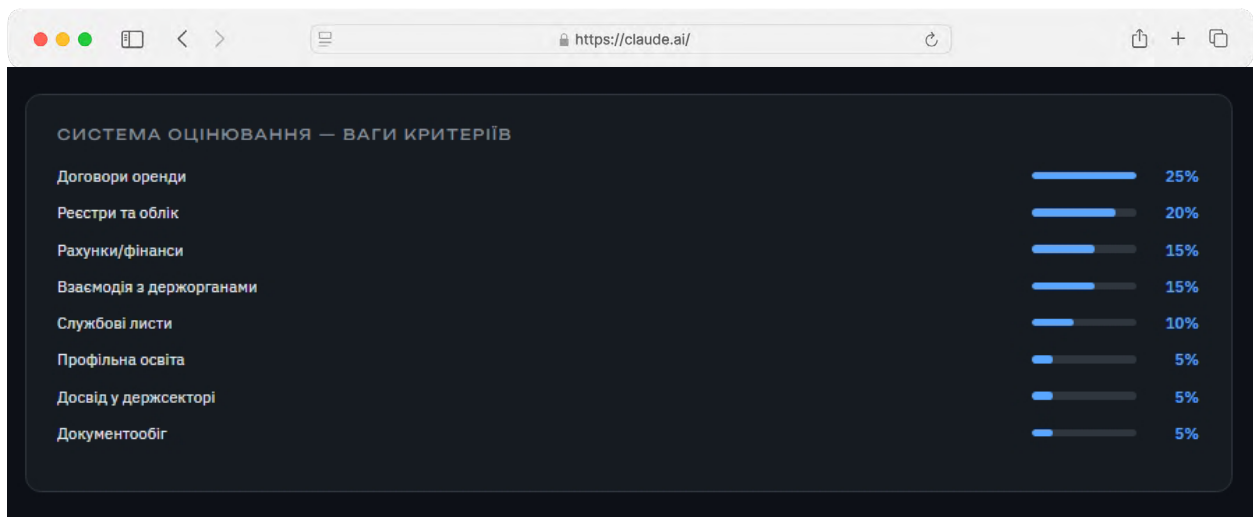


Наочно покаже всі використані фільтри та проведе автоматичне ранжування.

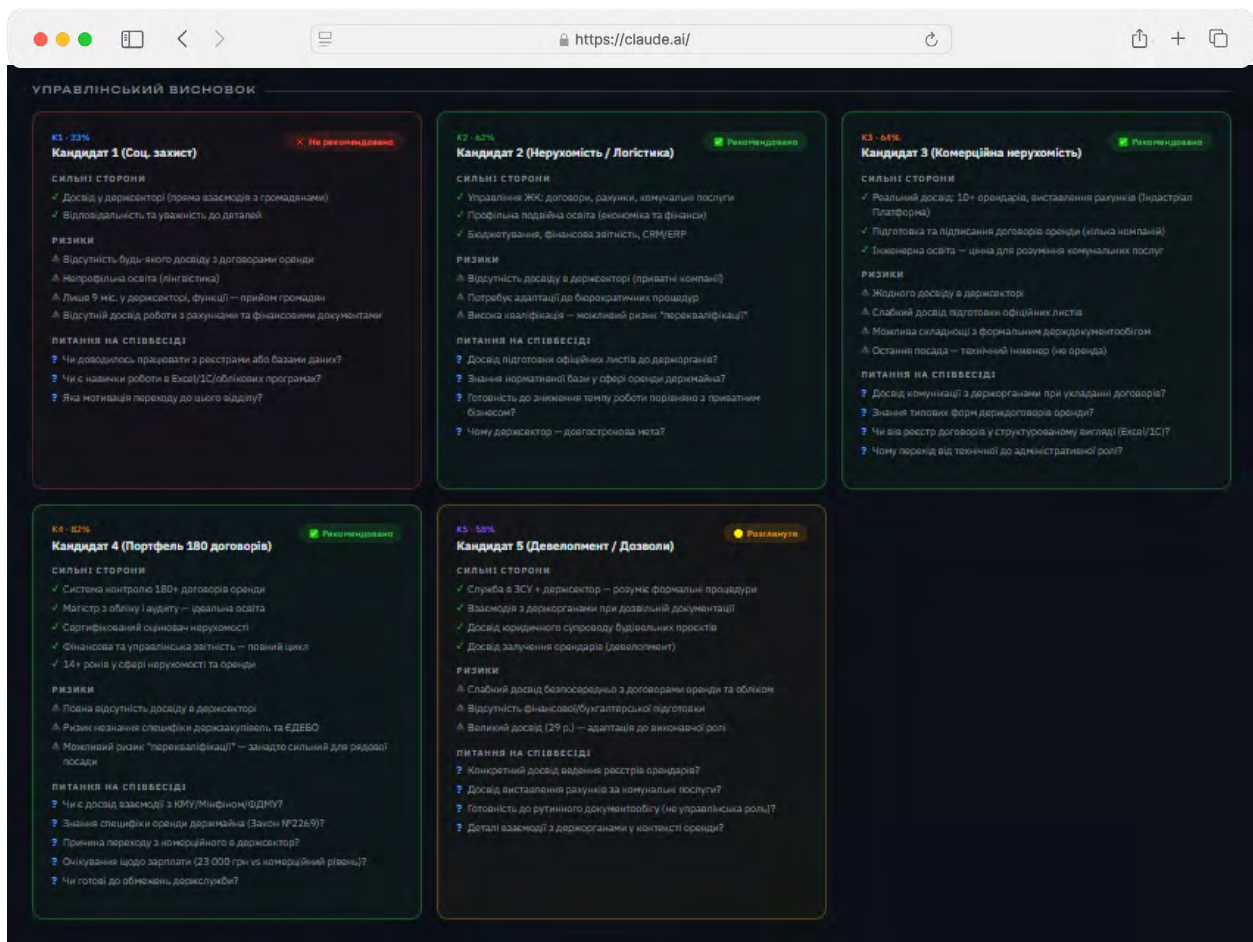


У відсотках покаже ваги критеріїв та зробить наочну матрицю відповідності.





І наостанок – зробить управлінський висновок за кожним пошукачем роботи.



Таким чином, за допомогою інструменту візуалізації даних Claude зробив короткий та зручний огляд резюме кандидатів на посаду. Він систематизував їхній досвід, освіту та відповідність основним вимогам вакансії, щоб консультанту було легше побачити різницю між претендентами та швидше зорієнтуватися.

Водночас важливо пам'ятати: аналіз виконаний за допомогою ШІ, а він може помилятися або не врахувати певних нюансів. Тому не варто сприймати ці результати як остаточне рішення – це лише допоміжний інструмент.

Інструменти глибоких досліджень та візуалізації даних дозволяють значно спростити й автоматизувати аналітичну роботу консультанта ДСЗ, а також перетворити складні дані на зрозумілі як для себе, так і для пошукачів та роботодавців.

4.7. Автоматизація роботи з ШІ: бібліотека промптів і Gem-боти

Частина завдань, які консультанти ДСЗ виконують за допомогою ШІ, можуть бути типовими. Такий інструмент, як Gem-бот, а також власні бібліотеки готових промптів дозволяють **автоматизувати рутинні завдання**. Замість того щоб щоразу створювати промпт для повторюваних завдань з нуля, можна використовувати власні перевірені шаблони. Вони забезпечать стабільну якість відповідей, зменшать ризик помилок у формулюваннях та пришвидшать роботу з повторюваними процесами.

Базовою рекомендацією для автоматизації рутинних завдань є: збирати власні промпти, які показали гарний результат, у **бібліотеку промптів**. Формат цієї бібліотеки не має принципового значення – це може бути і звичайний текстовий документ на вашому робочому комп'ютері, і онлайн-таблиця в Google Таблиці (англ. Google Sheets) або будь-який інший зручний для вас формат. Головне – тримати бібліотеку актуальною.

Для зручності бібліотеку можна структурувати за категоріями промптів. Наприклад:

- Листування
- Аналіз документів
- Інфографіка
- Перевірка текстів
- Комунікація
- Навчальні матеріали тощо

Крім того, якщо бібліотека організована у форматі таблиці, то до неї можна додати окремі стовпчики «Назва промпта», «Призначення», «Перевірка», «Модель ШІ» та інші.

Наприклад, бібліотека може мати такий вигляд:

Категорія	Назва промпта	Призначення	Текст промпта	Перевірка
Листування	Нагадування про надання документів	Для підготовки службового листа-нагадування	«Твоя роль: спеціаліст державної установи. Підготуй коректне нагадування про необхідність надання документів. Стиль – офіційно-діловий, без тиску та оцінювальних формулювань. Обмеження: Не використовувати погрозливих формулювань. Не вставляти персональних даних».	Тон, юридична коректність

Категорія	Назва промпта	Призначення	Текст промпта	Перевірка
Аналіз документів	Виявлення ризиків у проєкті	Для попереднього аналізу ризиків	«Твоя роль: аналітик державного управління. Проаналізуй документ та вкажи потенційні правові, адміністративні та соціальні ризики. Якщо інформації недостатньо – зазнач це. Обмеження: Не робити остаточних юридичних висновків».	Обґрунтованість, відсутність вигаданих норм
Навчальні матеріали	Підготовка методичних рекомендацій	Для створення внутрішніх навчальних матеріалів	«Твоя роль: методист. Підготуй структуровані методичні рекомендації для працівників. Використовуй чітку структуру: мета, алгоритм дій, приклади, типові помилки. Стиль – офіційний, без перебільшень. Обмеження: Не включати внутрішніх даних без дозволу».	Структура, практичність

Напрацювавши базу власних промптів, які показали гарний результат, ви можете звертатися до них знову і знову, адаптуючи під поточну потребу і заощаджуючи час на створення промпта з нуля.

Інший спосіб автоматизувати роботу з типовими завданнями – скористатися інструментом Gems від Gemini.

Gems – це боти-помічники, які користувач створює під власні потреби для виконання типових завдань. Gem-бот має вигляд звичайного чату, але для якого промпт налаштовується лише один раз. Це промпт називається «системним». До цього чату можна повертатися знову і знову, і щоразу Gem-бот знатиме, що йому робити, бо вже «системно» запрограмований на цю роботу.

Наприклад, якщо до консультанта часто звертаються клієнти, які зовсім не мають резюме, і він має завдання перекласти їхній досвід у професійне резюме, то для такого завдання можна налаштувати окремого Gem-бота з таким системним промтом:

- Ти – експерт у створенні професійних резюме. Твоє завдання – перетворити розповідь клієнта про його досвід на професійне резюме.

Яку інформацію ти отримаєш: Інформацію про клієнта – його досвід роботи, освіти, навички – у вигляді простої розповіді або нотаток.

Що ти маєш зробити:

1. Структурувати інформацію за стандартними розділами резюме:
 - a. Особисті дані та контакти
 - b. Професійна позиція / Мета (1-2 рядки, хто це і що шукає)
 - c. Досвід роботи (від останньої посади, з результатами)
 - d. Освіта
 - e. Навички (5-7 ключових)
 - f. Мови (якщо є)
2. Перевести розмовну мову у професійні компетенції. Наприклад:
 - a. «Робив усе, про що просили» → «багатовимірність, адаптивність, самоорганізація»
 - b. «Спілкувався з людьми» → «комунікація, клієнтський сервіс, ведення переговорів»
 - c. «Навчав молодих» → «менторство, передача знань, лідерство»
3. Додати результати – переформулювати досвід з акцентом на досягнення, а не на обов'язки
4. Вивести готове резюме у форматі таблиці

Тон: Професійний, але не формальний. Покажи цінність досвіду клієнта.

Щоразу звертаючись до цього Gem-бота, усе, що потрібно зробити консультанту, – це скопіювати або підвантажити до чату інформацію про клієнта. Після цього Gem-бот обробить її, використовуючи системний промпт, і як результат видасть готове резюме.

Gems від Gemini є безкоштовними. Подібні інструменти мають і ChatGPT з Claude, але тільки у платних версіях¹⁵.

Щоб створити та налаштувати власного Gem-бота в Gemini, виконайте такі кроки:

1. Відкрийте Google Gemini. На лівій бічній панелі знайдіть розділ «Gem-боти» (англ. Gems) та натисніть на нього.
2. Вам відкриється розділ «Менеджер Gem-ботів» (англ. Gem manager). У цьому розділі вже доступні стандартні боти (наприклад, генератор ідей або редактор тексту), однак для роботи консультанта доцільно створювати власні налаштовані рішення.
3. Натисніть кнопку «+ Новий Gem-бот» (англ. + New Gem).
4. Вкажіть назву бота відповідно до його функції. Наприклад:
 - «Аналіз резюме»
 - «Підготовка відповіді на звернення»
 - «Перевірка зрозумілості тексту»
 - «Методичні рекомендації для консультантів»
5. У полі «Вказівки» (англ. Instructions) опишіть інструкції для бота (тобто його «системний» промпт):
 - a. Обов'язково визначте роль, яку він має виконувати. Наприклад:
 - ти консультант центру зайнятості;
 - ти спеціаліст з ділового мовлення;

¹⁵ – Прим.: станом на березень 2026 року.

→ ти аналітик ринку праці.

b. Додатково зазначте:

- на яких завданнях бот спеціалізується;
- який стиль відповіді потрібен (офіційний, нейтральний, інформативний);
- рівень деталізації відповіді (коротко або розгорнуто);
- чи потрібні обмеження за обсягом;
- мовні вимоги (українська, за потреби – інша мова);
- чого відповідь не має містити (оцінювальних суджень, персональних даних, неперевіре-них фактів).

6. У розділі «База знань» можна додати до 10 файлів, щоб бот формував відповіді з урахуван-ням внутрішніх матеріалів. Це можуть бути:

- методичні рекомендації центру зайнятості;
- зразки офіційних відповідей;
- інформаційні довідники;
- нормативні документи (без персональних даних).

Якщо додаткові матеріали не використовуються, цей розділ можна залишити порожнім.

7. Перед збереженням протестуйте бота. У вікні попереднього перегляду введіть типовий за-пит. Наприклад, якщо бот налаштований на те, щоб готувати відповіді на звернення, то про-сто підвантажте в чат звернення, яке потребує відповіді. Оцініть результат: чи відповідає відповідь вимогам установи, чи дотримано офіційного стилю, чи не містить помилок. За по-треби скоригуйте інструкції.

8. Після завершення налаштувань натисніть «Зберегти» (англ. Save).

Після цього бот буде готовий до використання в межах робочих процесів консультанта. Водночас остаточну перевірку результатів завжди здійснює консультант.

Організація бібліотеки промптів та налаштування власних Gem-ботів потребує часу, але ця інве-стиція окупається багаторазово. Спочатку дійсно потрібно витратити кілька годин на створення і тестування: написати чи зібрати промпти, зібрати «базу знань», перевірити результати, уточни-ти формулювання тощо. Але як тільки система налаштована, консультант може користуватися нею знову і знову, економлячи десятки годин на рутинних завданнях.

4.8. Приклади використання ШІ в рекрутингу

Використання ШІ в рекрутингу не обмежується окремими запитамися «на раз» (наприклад, допо-могти структурувати резюме або досвід пошукача). На основі ШІ створюють цілі рішення, які допо-магають працювати з ним послідовно і закривати більш комплексні рекрутингові завдання. Роз-глянемо приклади цих рішень нижче, однак одразу зазначимо, що деякі з них викликають етичні та юридичні суперечки.

1. Автоматичний відбір резюме.

На підприємствах, де щодня надходять десятки або сотні резюме, ручний відбір стає складним, тому для цього застосовують спеціальні системи автоматичного відбору – так звані ATS-системи (англ. Applicant Tracking System – система обліку та відбору кандидатів). По суті, це «розумний ор-ганайзер» для рекрутингу. Рекрутер отримує резюме з job-порталів, пошти або наявної внутріш-ньої бази кандидатів і задає ATS-системі критерії відбору відповідно до вимог вакансії. ATS-система за допомогою ШІ автоматично аналізує дані, структурує резюме та ранжує кандидатів за відповід-ністю вакансії, допомагаючи швидко працювати з великим потоком відгуків.

Такий спосіб використання ШІ економить час рекрутерів, але через те, що алгоритм працює з тим, що було в минулому, він, фактично, повторює ті ж підходи та рішення. Наприклад, якщо в даних, на яких тренували ШІ, обирали людей певного віку, статі, досвіду тощо, то система може відтворювати ці ж перекося й надалі. Система здатна занижувати рейтинг частини кандидатів, віддавати перевагу «звичним» профілям і повторювати старі рішення, навіть якщо вони вже не відповідають реальним потребам.

Тому рекрутеру, який користується ATS-системою, важливо стежити за тим, які критерії закладені в автоматичний відбір, і регулярно їх переглядати.

2. Цільовий пошук пошукачів.

ШІ допомагає знаходити пасивних пошукачів у професійних мережах, рекомендувати потрібних людей під конкретну роль. Наприклад, ось як працює пошук через Google + ШІ. В пошуковий рядок Google можна написати: *site:linkedin.com/in project coordinator Kyiv*. Google використовує ML (англ. machine learning – машинне навчання) для ранжування сторінок, тому у відповідь на такий пошук консультант отримає посилання на сторінки спеціалістів саме проєктних координаторів.

3. Чат-боти для спілкування з кандидатами.

Існують чат-боти на базі ШІ, які виконують первинне спілкування з кандидатами (наприклад, проводять первинний скрінінг чи записують пошукачів на інтерв'ю тощо). На відміну від генеративного ШІ (як ChatGPT), ці боти – запрограмовані алгоритми: вони ставлять заготовлені запитання, аналізують відповіді за попередньо встановленими критеріями та автоматично переходять до наступного кроку.

З одного боку, такі боти економлять час рекрутерам і прискорюють первинний відбір. З іншого боку, через запрограмованість боту на певний алгоритм їхня функціональність обмежена, тому вони мають і недоліки. Наприклад, якщо бот робить первинний скрінінг і запитує: «Чи маєте ви досвід роботи на складі?», а кандидат відповідає «Ну, допомагав знайомим іноді, але офіційно ні», то бот може неправильно інтерпретувати цю відповідь і зробити висновок, що кандидат не має релевантного досвіду, хоча фактично це не так.

4. Предиктивна аналітика.

ШІ здатен прогнозувати успішність кандидата у ролі, імовірність його звільнення, швидкість адаптації та відповідність корпоративній культурі. Найтиповіший варіант використання предиктивної аналітики – коли в ATS зберігається резюме кандидата, відповіді з анкети або бота, етапи відбору, коментарі рекрутера, результати тестів тощо, а вже сама ATS підключена до модуля аналітики та робить відповідні висновки стосовно кандидата. Рекрутерам, які використовують предиктивну аналітику, важливо пам'ятати, що прогнози ШІ можуть бути неточними.

5. Відеоінтерв'ю та аналіз поведінки.

Існують платформи, які надають роботодавцям послуги з обробки інтерв'ю кандидатів за допомогою ШІ. Як це працює? Кандидат проходить асинхронне відеоінтерв'ю з дому: записує відповіді на 3–6 відеозапитань та виконує ігрові завдання на когнітивні здібності. Все це забирає 15–25 хвилин. Потім ШІ обробляє запис, автоматично оцінює кожного кандидата за компетенціями та розподіляє за групами:

- верхній рівень (кандидат автоматично просувається до наступного етапу рекрутингу),
- середній (рекрутер має переглянути відео кандидата і ухвалити рішення самостійно),
- нижній (рекомендовано відхилити).

Сьогодні ШІ в таких платформах аналізує лише слова кандидатів, але раніше під аналіз підпадали як слова кандидата, так і його голос, жести та міміка. Така практика викликала обурення та призве-

ла до судових позовів¹⁶, оскільки вона порушувала законодавство ЄС щодо використання ШІ¹⁷. Це зумовило платформи перейти на аналіз винятково слів кандидатів.

ШІ трансформує не лише інструменти рекрутерів, а й саму природу найму. Коли кандидати можуть швидко підготуватися до інтерв'ю, написати якісне резюме або виконати тестове завдання за допомогою ШІ, традиційні методи перевірки втрачають надійність. Тому організації змушені переосмислювати, як вони оцінюють кандидатів та які навички виходять на перше місце у світі, де ШІ стає повсякденним інструментом.

За словами українських бізнес-лідерів¹⁸, окремі компанії вже змінюють підходи до найму:

1. Тестове завдання більше не є надійним фільтром

Кандидати будь-якої спеціальності – маркетологи, фінансисти, юристи, HR, аналітики – вирішують тестові завдання за допомогою ШІ за лічені хвилини. Рекрутер може отримати якісну роботу, але вона не дасть розуміння реального рівня людини. Тому деякі компанії після тестового завдання одразу проводять живу розмову з кандидатом і ставлять уточнювальні запитання, щоб перевірити, чи людина розуміє те, що написала.

2. Адаптивність до ШІ – новий обов'язковий soft skill

Вміння працювати з ШІ стає базовою вимогою так само, як колись стало базовою вимогою вміння працювати з Excel або електронною поштою. Це стосується будь-якої посади, де є розумова робота.

3. Нове запитання на співбесіді

« **ЧИ Є У ВАС АКАУНТ CHATGPT? ПЛАТНИЙ ЧИ БЕЗКОШТОВНИЙ?** »

Просте запитання, яке вже використовують керівники при відборі юристів, фінансистів та аналітиків. Чому? Платна версія ChatGPT має значно ширший функціонал, тож відповідь на це питання показує, наскільки людина заглиблена в користування інструментами ШІ – чи вона експериментує, чи навчається, чи готова до темпу сучасного бізнесу.

Це поки не масовий тренд, але все ж перші сигнали змін, про які варто знати.

4.9. Обмеження та ризики ШІ

Попри всі переваги використання ШІ в рекрутингу, цей інструмент не є досконалим, тому важливо розуміти його обмеження та потенційні ризики:

1. ШІ не сприймає контексту життя пошукача, його мотивації або особистих якостей, які важливі для роботи. ШІ робить висновки тільки на основі наданих даних і не бачить того, що не було «сказано», тому може неправильно оцінити досвід або навички кандидата. Наприклад, він може виділити як ключову навичку те, що насправді було епізодичним завданням у досвіді

¹⁶ – Про судовий позов проти компанії HireVue (англійською): <https://epic.org/documents/in-re-hirevue/>

¹⁷ – Офіційний сайт Європейської комісії. Керівні принципи щодо заборонених практик штучного інтелекту (ШІ), визначених «Законом про ШІ»: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-prohibited-artificial-intelligence-ai-practices-defined-ai-act>

¹⁸ – Як українські CEO насправді використовують AI у 2025. Шимків, Косован, Мікулицька, Прокоф'єв (публічна дискусія українських CEO у межах «CEO Club»): <https://youtu.be/wLITNAhadPQ?si=coMSWle8OBLVVb fh>

пошукача. Також ШІ може неправильно зрозуміти хаотичну інформацію. Якщо опис досвіду кандидата є хаотичним або неповним, ШІ може виділити неправильні навички або пропустити важливі. Тому ШІ може помилятися у висновках.

2. ШІ може бути упередженим, повторювати чи підсилювати наявні стереотипи або дискримінаційні схеми, які були у даних, на яких його навчали. Відповідно, ці упередження можуть впливати на його висновки і рекомендації для консультанта. Наприклад, якщо дані, на яких навчався ШІ, містили інформацію про здебільшого молодих кандидатів, то у своїх висновках ШІ може пропонувати менше вакансій людям старшого віку, навіть якщо їхні навички актуальні. Або ж, якщо ШІ навчався на даних, де більшість менеджерів – чоловіки, ШІ може недооцінювати жінок-кандидаток на керівні посади або пропонувати їм «традиційно жіночі» ролі.
3. ШІ може генерувати переконливі, але фактично неправильні або вигадані відповіді. Це явище називають «галюцинаціями». Наприклад, ШІ може «додати» до резюме кандидата навички, яких той насправді не зазначав, або порекомендувати вакансію, посилаючись на компетенції, яких не існує.

Окремо слід сказати про роботу з персональними даними. Під час взаємодії з ШІ важливо **не вводити персональних даних кандидатів** (або інших персональних даних) без необхідності та їхньої згоди, оскільки це створює серйозні ризики. У більшості публічних ШІ-сервісів введена інформація передається на зовнішні сервери, зберігається поза вашим контролем і може використовуватися провайдером для навчання моделей. Це означає, що резюме, контактні дані, результати співбесід, службові матеріали чи внутрішні документи можуть потрапити до сторонніх осіб або з'явитися у відповідях іншим користувачам. Такі дії можуть призвести до порушення законодавства про захист персональних даних, витоку конфіденційної інформації та навіть юридичної відповідальності.

4.10. Як зберегти якість, працюючи з ШІ

ШІ дійсно може суттєво прискорити і спростити вашу роботу, однак є важлива умова – він має залишатися саме помічником, а не заміником вашого професійного судження. ШІ не знає людини, інформацію про яку ви просите обробити. Він не бачить людини на власні очі, не відчуває її, не знає її особливостей, життєвих обставин тощо. Це знає тільки ви. Без вашого контролю та додавання людської експертизи результати роботи ШІ можуть бути шаблонними, неточними або навіть шкідливими для кандидата. Тому важливо знати, як правильно використовувати цей інструмент, щоб він дійсно приносив користь.

Рекомендації щодо використання ШІ:

1. Під час консультації максимально розпитуйте пошукача про його попередній досвід та структуруйте його перед тим, як віддавати в роботу ШІ.
2. Пояснюйте ШІ повний контекст про кандидата (хто він, що робив, максимально уточнюйте факти).
3. Завжди перевіряйте результати роботи ШІ разом із кандидатом, не довіряючи усьому, що ШІ створив.
4. Якщо за допомогою ШІ ви коригуєте резюме:
 - a. редагуйте шаблонні формулювання або складні мовленнєві конструкції, створені ШІ;
 - b. обов'язково перевіряйте логіку кар'єрного шляху;
 - c. наповнюйте резюме нюансами ніші кандидата (нюанси, які зрозумілі саме спеціалістам у ніші), фаховою лексикою;
 - d. додавайте реальні кар'єрні досягнення та показники (цифри, відсотки у прирості ринку, клієнтах тощо).

4.11. Кейси із цільовими групами

Група	Типова ситуація	Як допомагає ШІ	Приклади
ВПО	• втрачений попередній ринок; • досвід «не прив'язаний» до нового регіону	• перекладає досвід в універсальні навички; • підбирає суміжні професії без геоприв'язки	Було: «працювала в місцевій адміністрації» Стало: «робота з документами; комунікація з людьми; координація процесів»
50+	• сильний досвід; • страх «я неактуальний»	• структурує багаторічний досвід; • відокремлює цінні навички від застарілих назв посад	Було: «працював завгоспом 20 років» Стало: «організація процесів; контроль ресурсів; взаємодія з підрядниками»
Ветерани	• значний професійний або військовий досвід; • страх «мої навички неактуальні для цивільного ринку»; • складнощі з перекладом військового досвіду на зрозумілі для роботодавців компетенції	• структурує досвід у сучасні професійні навички; • відокремлює цінні компетенції від специфічних військових назв посад; • допомагає сформулювати релевантне резюме та профіль для цивільного ринку	Приклад 1 Було: «командир взводу» Стало: «управління командою та розподіл завдань; планування операцій і контроль виконання; ухвалення рішень у складних умовах; комунікація та взаємодія з підрозділами» Приклад 2 Було: «інженер технічного забезпечення» Стало: «організація технічних процесів; контроль ресурсів і обладнання; аналіз ефективності та оптимізація процесів; робота з командою та координація проєктів»
Люди з інвалідністю	• обмеження за графіком або фізичними навантаженнями; • занижені очікування	• підбирає формати роботи (дистанційно, часткова зайнятість); • фокусується на навичках, а не обмеженнях	Навички: «робота з текстами; обробка інформації»
Жінки	• наявний професійний досвід і компетенції; • стискання можливостей через гендерні стереотипи; • сумнів у тому, як «правильно подати» свій досвід роботодавцю; • ризик недооцінки через перерви в кар'єрі або сімейні обставини	• допомагає структурувати досвід у чіткі професійні компетенції; • переводить «невидиму» працю (організація, багатозадачність, відповідальність) у зрозумілі для роботодавця навички; • підсилює впевненість через якісно сформований профіль і резюме; • зменшує вплив суб'єктивних оцінок на етапі самопрезентації	Приклад 1 Було: «кілька років не працювала офіційно, займалась сім'єю» Стало: «організація щоденних процесів і планування; управління ресурсами і бюджетом; вирішення конфліктних ситуацій; комунікація та координація взаємодії між людьми» Приклад 2 Було: «працювала адміністраторкою» Стало: «координація робочих процесів; клієнтський сервіс і робота із запитами; контроль документообігу; підтримка командної взаємодії»

4.12. Кейс 6. Як перетворити неофіційну діяльність на конкурентне резюме за допомогою ШІ

Профіль клієнтки

- Вік: 45 років
- Статус: звернулась по допомогу у працевлаштуванні
- Офіційний досвід роботи: відсутній
- Сімейний контекст:
 - чоловік – тренер дитячої футбольної команди;
 - син, 9 років, учасник команди.
- Реальний досвід (не оформлений як робота) – протягом дев'яти років клієнтка:
 - організовувала перевезення неповнолітніх дітей (футбольна команда);
 - займалась логістикою поїздок (квитки, трансфер, маршрути);
 - бронювала готелі, узгоджувала проживання;
 - збирала та перевіряла документи і довіреності;
 - супроводжувала групи дітей під час поїздок;
 - координувала взаємодію між тренерами, батьками, перевізниками.
- Клієнтка не сприймає цього досвіду як професійного і вважає, що «нічого не вміє».

Завдання консультанта:

- Виявити реальні навички та компетенції.
- Перекласти життєвий досвід на професійну мову.

За допомогою ШІ:

- сформуванати резюме;
- визначити релевантні вакансії.

Алгоритм роботи з використанням ШІ

КРОК 1. Формулювання запиту (без ШІ)

Консультант допомагає клієнтці описати факти:

- Що саме вона робила? Як часто? З якою відповідальністю? З ким взаємодіяла?
- Важливо: не «я просто допомагала», а «я організовувала / координувала / відповідала тощо».

КРОК 2. Запит до ШІ для виявлення навичок

Приклад коректного запиту до ШІ (від імені консультанта):

- Ти – консультант центру зайнятості. Проаналізуй опис діяльності жінки 45 років, яка протягом 9 років організовувала перевезення дитячої футбольної команди: логістика, документи, бронювання, супровід.
- Визнач основні професійні навички, управлінські компетенції та особисті якості, які можна використати у резюме.
- Напиши списком.

Відповідь від ШІ:

- організаційні навички;
- логістичне планування;
- робота з документами;
- комунікація з різними сторонами;
- відповідальність за безпеку дітей;
- стресостійкість;
- тайм-менеджмент;
- уважність до деталей.

Консультант фільтрує відповіді ШІ та адаптує їх до реальності клієнтки.

КРОК 3. Переклад досвіду у формат резюме (через ШІ)

Запит до ШІ:

**« СКАЛАДИ ПРИКЛАД РЕЗЮМЕ ДЛЯ ЖІНКИ 45 РОКІВ
БЕЗ ОФІЦІЙНОГО СТАЖУ, АЛЕ З 9-РІЧНИМ
ДОСВІДОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЇЗДОК ДИТЯЧИХ
СПОРТИВНИХ КОМАНД.**

Роль консультанта:

- замінити складні формулювання на зрозумілі;
- пояснити клієнтці кожен пункт резюме.

КРОК 4. Виявлення релевантних вакансій (через ШІ)

Запит до ШІ:

- Запропонуй типи вакансій, які підходять людині з досвідом організації логістики, документо-обігу та координації груп, без формальної освіти в менеджменті.

Очікувані варіанти:

- адміністратор;
- координатор проєктів;
- офіс-менеджер;
- помічник керівника;
- менеджер з організації заходів.



4.13. Висновки

Штучний інтелект – це не магічна паличка і не загроза для консультанта. Це інструмент. Хороший інструмент, але лише в руках людини, яка вміє ним користуватись і розуміє його межі.

ШІ справді може забирати на себе рутину, структурувати резюме, аналізувати документи, шукати інформацію, готувати тексти, будувати таблиці та дашборди. Завдяки цьому консультант вивільняє час на найголовніше – живу розмову з людиною, яка прийшла по допомогу.

ШІ бачить тільки текст. Він не бачить людини навпроти. Не відчуває, що за фразою «я нічого не вмію» стоїть дев'ять років реальної відповідальної роботи. Не розуміє, що людина боїться, сумнівається або втомилась. Це бачить консультант, і саме тому він незамінний.

Грамотне використання ШІ – це не про те, щоб передати роботу технології та зняти із себе відповідальність. Це про те, щоб витратити свій час і увагу там, де вони справді потрібні: на розуміння людини, на якісні рішення, на підтримку в непростий момент.

Працюйте з ШІ, але ніколи не передавайте йому відповідальності. Перевіряйте результати, додавайте контекст, думайте критично. ШІ підсилює хорошого консультанта. Але замінити його – не може.



Розділ 5

Робота рекрутера ДСЗ із соцмережами

5.1. Переваги та виклики соціальних мереж для рекрутера ДСЗ

Сучасний рекрутинг уже неможливо уявити без активної присутності у соціальних мережах, адже саме цифрове середовище відкриває перед рекрутерами значні можливості. Соціальні мережі дозволяють не лише розширити охоплення потенційних кандидатів, а й суттєво підвищити впізнаваність ДСЗ як посередника на ринку праці.

Завдяки соцмережам консультанти ДСЗ мають **доступ до величезної аудиторії фахівців** (як тих, хто активно шукає роботу, так і тих, хто поки не розглядає зміни місця роботи). Крім того, соціальні мережі створюють умови для **прямої та оперативної комунікації** з потенційними кандидатами, дають змогу формувати **позитивний імідж ДСЗ** та використовувати точкові інструменти **таргетингу** для пошуку фахівців із конкретними навичками та досвідом. Важливою перевагою соцмереж є їхня **економічна ефективність**, оскільки просування вакансій через них вимагає значно менших бюджетів порівняно з традиційними каналами рекрутингу, забезпечуючи при цьому ширше охоплення цільової аудиторії.

Проте використання соціальних мереж у рекрутингу ставить перед консультантами й низку викликів. Передусім – робота в цифровому просторі вимагає від рекрутера не лише традиційних навичок підбору персоналу, а й **умінь презентувати** себе як професіонала, організацію-роботодавця та конкретну вакансію. Як це зробити – ми розглянемо детальніше далі.

Важливо пам'ятати, що рекрутер ДСЗ у соцмережах – це не просто приватна особа, це амбасадор, за діями якого люди можуть оцінювати усю систему. Кожен професійний пост чи коментар рекрутера ДСЗ – це цеглинка в імідж усієї служби. Соцмережі здатні як суттєво підвищити впізнаваність ДСЗ як сучасного та ефективного посередника на ринку праці, так і, навпаки, підкріпити застарілі стереотипи.

5.2. Особистий бренд рекрутера

Особистий бренд – це образ у свідомості людей, який ви викликаєте. Особистий бренд рекрутера в соцмережах допомагає будувати довіру до себе як до професіонала, перш за все – з боку шукачів та роботодавців. Коли люди бачать у рекрутері живу людину з експертністю, вони охочіше звертаються по допомогу, швидше відгуковуються на вакансії та навіть рекомендують ваші послуги іншим.

Для того, щоб у роботодавців та шукачів сформувався ваш цілісний образ, вони мають:

- знати про вас (бачити вашу активність);
- розуміти, хто ви (яких принципів у роботі дотримуетесь);
- довіряти вам як фахівцю (бачити вашу експертність).

Довіра не будується миттєво. Якщо говорити про комплексний підхід до побудови особистого бренду рекрутера, то він формується через:

- щоденну професійну комунікацію;
- присутність та видимість у соцмережах;
- участь у професійних заходах та форумах;
- долучення до професійних спільнот;
- публічні виступи чи коментарі у медіа.

Тобто впізнаваність та авторитет формуються у процесі знайомства аудиторії з вами як з особистістю та фахівцем/-чинею.

Незважаючи на те, що всі ці дії (участь у заходах, публічні виступи тощо) важливі для побудови бренду, у цьому посібнику ми зосередимось на питанні побудови особистого бренду **в соцмережах**.

До того, як почати активну роботу в соцмережах, важливо дати відповідь на такі запитання:

1. Хто моя цільова аудиторія? (Для кого я пишу?)
2. Хто я в їхній свідомості зараз? (Яка моя поточна репутація?)
3. Ким я хочу бути для них? (Яку професійну асоціацію я прагну створити?)
4. Що конкретно мені дасть розвиток бренду?

Визначаючи свою цільову аудиторію, радимо відповісти на запитання:

- Хто ці люди? Вік? Стать? Професії? Соціальний статус? Географія?
- Яка проблематика цих людей? Для вирішення яких питань вони звертаються до вас?

Для того щоб зрозуміти, як зараз вас сприймає ваша аудиторія, підготуйте форму з двома-трьома питаннями та попросіть людей дати вам зворотний зв'язок (можна анонімно). Наприклад, це можуть бути такі питання:

- З якими трьома словами у вас асоціюється мій професійний образ?
- У вирішенні яких питань ви б звернулися до мене як до фахівця?
- Що, на вашу думку, вирізняє мене серед інших рекрутерів / фахівців?
- Якби вам довелося порекомендувати мене знайомим, як би ви описали мою роботу?

Не бійтеся зворотного зв'язку. Навіть якщо відповіді не збігаються з вашим бажаним образом – це ваша поточна точка, на яку ви можете впливати своїм позиціонуванням та контентом у соцмережах.

Що вам може дати розвиток особистого бренду в соцмережах?

- Збільшення швидкості закриття вакансій за рахунок «теплого» нетворкінгу.
- Залучення «пасивних» кандидатів, які не моніторять сайтів із пошуку роботи, але читають

вашу сторінку.

- Більшу кількість відгуків на вакансії.
- Довіру шукача роботи. Якщо людина має декілька рівноцінних пропозицій, вона може обрати пропозицію того рекрутера / роботодавця, чия позиція та образ йому ближчі.
- Запрошення до професійних спільнот, виступів та конференцій.
- Впізнаваність у професійному колі та долучення як експерта/-ки до соціально важливих проєктів.

5.3. Професійний профіль рекрутера у соціальних мережах

У вас уже є бренд, незалежно від того, чи ведете ви соцмережі, адже бренд – це сукупність асоціацій та вражень, які ви викликаєте у людей, які вас знають. Якщо особистий бренд – це образ у свідомості людей, то професійний профіль у соцмережах – це інструмент, за допомогою якого ви можете свідомо керувати цим враженням і формувати бажану репутацію.

Важливо, щоб рекрутери ДСЗ розуміли межі своєї ролі в комунікації у соцмережах. Вони не є контент-мейкерами від імені ДСЗ. ДСЗ має чітку інформаційну стратегію, тому довільні публікації від імені або в контексті роботи організації можуть створювати репутаційні ризики.

Водночас ви можете поширювати контент зі сторінок ДСЗ у своїх соцмережах. Він уже перевірений і відповідає всім вимогам. За потреби рекрутери можуть до нього додавати власний професійний коментар. Але не робити заяв і не публікувати матеріалів, які можуть бути сприйняті як офіційна позиція Служби.

Якщо ви маєте можливість залучити SMM-спеціаліста для якісної активації та наповнення профілю або ж проконсультуватись із фахівцем, який володіє відповідними компетенціями, – зробіть це. Але якщо такої можливості немає, ви можете робити перші кроки до ведення профілю та більш щільної взаємодії із людьми, які потребують допомоги рекрутера ДСЗ, самостійно. Адже людям зараз важливо бачити в соцмережах перш за все людину, чого не завжди видно за «стандартними та професійними» сторінками.

Ваш профіль у соцмережах – це часто одне з перших джерел, де кандидат отримує інформацію про вас як особистість та як експерта. Навіть якщо ви знайшли кандидата на іншому ресурсі, він може шукати ваш профіль, щоб перевірити вашу професійність або знайти підтвердження того, що вам можна довіряти.

Правила оформлення профілю:

- **Іконка профілю.** Неабияк важливо використовувати власне фото. Бажано – у теплих тонах із відкритим поглядом на читачів профілю.
- **Візуальне сприйняття.** Ви не маєте бути дизайнером, але ваш контент має бути впізнаваним. Якщо ви публікуєте вакансії або корисні поради, використовуйте один і той самий стиль оформлення. Зазвичай шрифти та кольори при візуальному оформленні використовують у синхроні з кольоровою гамою фото профілю. Важливо уникати візуального хаосу. Оберіть один-два основні шрифти та два-три базові кольори і використовуйте їх, готуючи контент для свого профілю (у зображеннях, відео тощо).

- **Пост-знайомство.** Розмістіть та закріпіть у себе в профілі пост знайомства. Його мета – коротко розповісти вашій аудиторії про вас та цінність ваших послуг, викликати довіру аудиторії та залучити нову. Пост має бути коротким (до 150 символів) і лаконічним.
- **Опис роду зайнятості** (може бути в описі профілю або в закріпленому пості). Важливо вказати не тільки посаду, а й підкреслити, чим ви можете бути корисним/-ою людині, яка зайшла до вас на сторінку.
Наприклад:

« **РЕКРУТЕР ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ. ЗНАЮ ПРО НАЙКРАЩІ ВАКАНСІЇ [НАЗВА МІСТА / РЕГІОНУ]. КОНСУЛЬТУЮ БЕЗОПЛАТНО.**

- **Активні посилання.** Посилання на ваші особисті сторінки, сторінки на інших соціальних платформах, посилання на офіційний сайт ДСЗ для можливості більш ширше ознайомитися із діяльністю ДСЗ.

Важливо: професійний профіль рекрутера ДСЗ має не втрачати зв'язку із сайтом ДСЗ або її профілем у соціальних мережах. Можна робити перерепости публікацій, пропозицій, порад, реєстраційних форм на тренінгові заходи – це не тільки підтверджуватиме дотичність рекрутера до діяльності ДСЗ, а й викликатиме додаткову довіру до нього як до експерта, який володіє актуальною інформацією.

Після оформлення профілю постає важливе питання: що публікувати? Не будь-який контент працює на довіру та залучення аудиторії. Тож розглянемо, що саме працює найкраще.

Контент – це шлях, який проходить клієнт, відвідавши профіль рекрутера ДСЗ: від знайомства – до довіри. Контент формують три важливі складові:

1. **Довіра та соціальний доказ** – це важливий психологічний механізм. Люди ухвалюють рішення, орієнтуючись на досвід чи успіх інших. Тому рекрутеру ДСЗ важливо транслювати на сторінках особистого профілю історії успіху людей, яким він допоміг і які мають бажання ними поділитися. Такі історії збільшують довіру не тільки до рекрутерів ДСЗ, а безпосередньо і до ДСЗ.
2. **Цінність.** Рекрутер ДСЗ має дбати про актуальність наповнення власного профілю. Інформація мусить мати цінність, бути зрозумілою, давати практичну користь.
3. **Пропозиція.** Якісно сформована пропозиція спонукає цільову аудиторію діяти. У власному профілі рекрутер ДСЗ може розміщувати пропозицію вакансій від роботодавців, пропозицію послуг, які надає ДСЗ: перенавчання, навчання, можливість отримання грантів на власну справу.

Яким контентом наповнювати профіль:

- експертний матеріал та поради (наприклад, як підготуватися до співбесіди, де пройти навчання з якоїсь теми тощо) у різних форматах (текст, відео, інфографіки тощо)
- пропозиції, вакансії та нові послуги, які надає ДСЗ (перерепост тільки з офіційних сайтів ДСЗ)
- тематичні відео, вебінари, можливості проведення тренінгів із подальшим залученням кандидатів

- фото із заходів (професійно виконані комунікаційними спеціалістами ДСЗ)
- інформація про особисто ваші ключові досягнення (про досягнення ДСЗ – тільки з офіційних джерел ДСЗ)
- ваша дотичність до благодійності та ДСЗ, якщо це інформаційно підтверджено
- історії успіху (або анонімно, або з дозволу людини, яку ви згадуєте в історії успіху)

З усіх форматів контенту найкраще на формування довіри працює відео. Відео дає людям змогу побачити вас, почути ваш голос, відчувати вашу щирість. Ось прості рекомендації для створення якісного відео до соціальних мереж.

Основні технічні аспекти:

- **Освітлення.** Найкраще працює природнє освітлення, тому якщо кімната має доступ до природнього світла, цього буде достатньо. Якщо світла мало, то можна використати спеціальну лампу. Фокусувати її потрібно збоку або перед собою, але не позаду себе, щоб не створювати над собою «віртуального німба».
- **Формат відео.** Для соцмереж рекомендовано знімати відео у вертикальному форматі.
- **Фон.** Найкраще працюють нейтральні кольори у пастельних відтінках.
- **Підготовка камери.** Камері потрібно забезпечити чітку опору, щоб уникати розхитування та тремтіння. Не розміщувати камери надто далеко, щоб збереглася чіткість звуку, якщо запис буде без окремого мікрофону (петлички).
- **Тривалість.** Найкраще працюють відео тривалістю від 2 до 5 хв залежно від інформації, яку розповідаєте.

Оформлення відео та монтаж:

- **«Правило трьох секунд, або гачка».** Найцікавіше із запланованого відео рекомендовано показувати у перші три секунди, щоб «зачепити» увагу глядача і втримати його додивитися відео до кінця.
- **Субтитри.** Субтитри створюють можливість зручно переглядати відео без звуку і в будь-який час (наприклад, на роботі в обідню перерву чи у гучному місці). Крім того, із субтитрами відео є більш доступним для людей із порушенням слуху.
- **Динаміка відео.** Варто стежити, щоб відео було цілісним, без тривалих пауз чи заминок. Рекомендовано додавати цікаві переходи.

І головне! Якісне відео, яке збиратиме перегляди та збільшуватиме охоплення, розпочинається з чітко прописаного сценарію та якісно вивченого тексту. Ви маєте володіти інформацією, яку висвітлюєте у відео (а не вичитувати її з папірця), бути цікавим та з відкритим поглядом на слухача.



Освітня онлайн-платформа Зрозуміло! Розробила спеціалізований онлайн-курс про те, як знімати відео для соцмереж. Курс можна пройти за посиланням: <https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-064+Dec2025/about>

Що ще важливо врахувати при веденні сторінки і побудові власного бренду в соцмережах?

1. Спілкуйтесь у соцмережах (як у постах, так і у приватних повідомленнях) так, як ви говорите

з людиною. Не варто використовувати занадто офіційний тон. Люди обирають спілкування з людиною, а не з організацією.

Наприклад, коли встановлюєте перший контакт із людиною, використовуйте людський, але наповнений конкретикою шаблон.

- *«Вітаю, [Ім'я]! Мене звати [Ім'я], я рекрутер/-ка Центру зайнятості. Побачив/-ла ваш профіль, і ваш досвід у [Сфера] видався мені доволі цікавим. Зараз маю у роботі вакансію [Назва], де шукають саме такого фахівця. Чи було б вам цікаво дізнатися деталі?»*

2. Не забувайте додавати заклик до дії до своїх постів. Без чіткого заклику пост залишається просто текстом. Наприклад:

« НАПИШІТЬ МЕНІ У ПРИВАТНІ ПОВІДОМЛЕННЯ, ЩОБ ОТРИМАТИ ДЕТАЛІ» АБО «ПОДІЛІТЬСЯ ЦИМ ПОСТОМ ІЗ ДРУГОМ, ЯКИЙ ШУКАЄ РОБОТУ», «ЗАЛИШАЙТЕ "+" У КОМЕНТАРЯХ, ЯКЩО ХОЧЕТЕ ОТРИМАТИ ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС ВАКАНСІЇ.

3. Не затягуйте з відповіддю на повідомлення. У соціальних мережах час очікування відповіді значно коротший, ніж в офіційному листуванні. Якщо кандидат пише вам у приватні повідомлення, намагайтеся відповісти протягом робочого дня. Довге мовчання в соцмережах сприймається як ігнорування і знижує довіру до рекрутера.
4. Підходьте системно та регулярно до ведення своєї сторінки. Спробуйте підготувати контент-план (реалістичний для себе) на два-три місяці, дотримуватись його та потім оцінити результат.

Працюючи над особистим брендом у соцмережах, важливо пам'ятати, що ви є частиною більшої системи – ДСЗ. Тому варто дотримуватися кількох принципів, які допоможуть гармонійно поєднати ваш голос із загальною місією ДСЗ:

1. Синхронізуйтеся із політикою ДСЗ. Ознайомтеся з наявними рекомендаціями філії щодо ведення соцмереж (за їхньої наявності).
2. Не використовуйте айдентики ДСЗ у матеріалах, які створюєте самостійно. Це припустимо лише за попереднім погодженням із комунікаційним спеціалістом або спеціалісткою.
3. Транслюйте спільні меседжі та спільні цінності з ДСЗ. Коли фахівці ДСЗ по всій країні говорять про одне й те саме (наприклад: «Ми – сучасний сервіс для кожного»), це створює потужний єдиний голос Служби.
4. Підтримуйте пріоритетні напрямки розвитку послуг ДСЗ. Періодично діліться офіційними новинами чи послугами ДСЗ (ваучери на навчання, грантові програми), але подавайте їх через власну експертну думку.
5. Дотримуйтесь принципу нейтральності у чутливих питаннях та уникайте токсичних дискусій у коментарях. Пам'ятайте: у мережі ви є представником органу влади. Негативний коментар чи некоректна суперечка в коментарях вплине не лише на вашу репутацію, а й на довіру до ДСЗ загалом.

5.4. Особливості рекрутингу на різних платформах

Кожна соціальна мережа має свої унікальні особливості, які важливо враховувати при пошуку кандидатів та просуванні вакансій. Розуміння специфіки платформ дозволяє ефективніше досягати цільової аудиторії. Тож давайте розглянемо, як найкраще використовувати можливості різних соцмереж та месенджерів для рекрутингу.

LinkedIn – це головна мережа для пошуку **фахівців середньої та вищої ланки**. За даними¹⁹, соцмережею LinkedIn в Україні 2024 року послуговувалися понад 5 млн користувачів. Автори дослідження оцінюють аудиторію цього сервісу у 13,6 % від загальної кількості населення.

Особливості та поради щодо використання LinkedIn:

1. Важливий принцип роботи LinkedIn: що більше у вас контактів, то більше результатів пошуку вам видаватиме. Тому додавайте якомога більше знайомих фахівців – це буде розширювати кількість результатів при пошуку кандидатів. Але LinkedIn має ліміт – не більше 100 нових контактів на тиждень.
2. Просіть колег або працевлаштованих вами кандидатів залишити короткий відгук у розділі «Рекомендації» у вашому профілі LinkedIn. Це найкращий «соціальний доказ» вашої професійності для нових контактів.

Facebook – найбільша мережа в Україні для пошуку **лінійного персоналу**; також можна використовувати для пошуку **фахівців керівних та експертних позицій**.

Особливості та поради щодо використання Facebook:

1. Пошук кандидатів можливий тільки в одному полі (полі пошуку) і лише за одним критерієм. Це може спрацювати, якщо ви шукаєте якусь конкретну людину і знаєте її прізвище та ім'я.
2. Можна шукати за групами, в яких є людина (наприклад, група конкретного навчального закладу).
3. Розміщують вакансії переважно на особистих сторінках та в тематичних спільнотах (що збільшує шанси потрапляння в цільову аудиторію).
4. Facebook не любить прямих посилань на зовнішні сайти, тому пости з ними отримують менше охоплень. Отже, у самому пості краще коротко опишіть вакансію текстом, а посилання на вакансію на сайті ДСЗ додайте у першому коментарі до поста.

LinkedIn та Facebook – соціальні мережі зрілої аудиторії, яка надає перевагу чітким, змістовним та більш довгим текстам у постах.

Instagram має більш молодшу аудиторію, ніж Facebook, тому там можна шукати фахівців-початківців. При цьому в Instagram також можна знайти і менеджерів середньої ланки, і кандидатів на керівні позиції.

Особливості та поради щодо використання Instagram:

1. У пріоритеті Instagram – візуальний контент (reels, stories).

¹⁹ – Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями – звіт Digital 2024: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-cyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>

2. Використовуйте Highlights для створення рубрик: «Гарячі вакансії», «Поради рекрутера», «Відгуки». Це дозволить новим відвідувачам профіля швидко знайти ключову інформацію, яка не зникне за 24 години. При цьому важливо тримати Highlights актуальними. Наприклад, якщо вакансія вже закрита – видаліть її з Highlights.

Месенджери (Viber, WhatsApp) найчастіше використовують як додаткові ресурси для залучення кандидатів та розсилання пропозицій роботи та вакансій у групах. Перевагою є можливість широкого охоплення, а також швидкість та оперативність у комунікації.

Особливості та поради щодо використання месенджерів:

1. Основний недолік – потенційна недовіра кандидатів до надсилача повідомлення, адже саме у цих месенджерах найбільш активні «псевдороботодавці».
2. Щоб відрізнитися від шахраїв у месенджерах, завжди використовуйте корпоративну айдентику: офіційне фото, правильну назву установи та посилання на офіційний сайт у повідомленнях.

Рекрутер може бути представлений у всіх соціальних мережах, проте одну варто обрати як основну. Вона буде вашим ключовим професійним інструментом, тому вести її потрібно найбільш відповідально: систематично ділитися оновленнями, фотографіями, історіями, розповідями про успішні кейси (які відображають культуру та цінності – як особисті, так і ДСЗ).

Працюючи із соцмережами, рекрутер ДСЗ не тільки вибудовує та комунікує власний бренд, а й «м'яко» просуває додаткові послуги (гранти на власну справу, можливості перенавчання, ваучери на другу вищу освіту, профорієнтаційні послуги, можливості відвідати безкоштовні тренінги та воркшопи), які надає ДСЗ, зі спрямуванням на ненав'язливе залучення аудиторії через корисний контент, формування довіри.

Коли ви визначилися з платформою та почали вибудовувати свій бренд, наступним кроком стає безпосередня комунікація з кандидатами. Тут важливі не лише зміст повідомлень, а й дотримання правил цифрового етикету та вибудова правильної комунікації з «холодними» кандидатами. Наприклад, коли можна попросити кандидата відкрити профіль, щоб це не сприймалося як порушення його особистих кордонів.

Три етапи спілкування рекрутерів із «холодним» кандидатом

1. Встановлення контакту – перше знайомство та обмін інформацією.
2. Розвиток взаємодії – вирішення та обговорення певних питань, пропозицій. Саме цей етап найбільше підходить для прохання від рекрутера відкрити доступ до профілю кандидата.
3. Коректне завершення діалогу. Завданням «із зірочкою» для рекрутера на цьому етапі є – залишити позитивне враження, навіть якщо співпраця не склалася. Навіть якщо кандидат не підійшов на поточну вакансію, він може підійти на іншу або запам'ятати вас та звернутись по допомогу, коли шукатиме роботу.

Цифровий етикет рекрутера:

- Не пишіть кандидатам у Viber / Telegram після 20:00.
- Не додавайте людей у групи без їхньої згоди.
- Відповідайте в тому ж месенджері, де вам написав кандидат.
- Завжди починайте своє перше повідомлення з того, хто ви і звідки у вас номер телефону / профіль людини.

- Не використовуйте голосових повідомлень без попередньої узгодженості з людиною – тільки текстові.
- Не розбивайте однієї думки на кілька коротких повідомлень. Напишіть одне структуроване повідомлення.
- Дотримуйтеся домовленостей (терміни надання зворотного зв'язку, надання додаткової інформації).

5.5. Тексти вакансій: створення та адаптація під соцмережі

Текст вакансії – це перше знайомство кандидата з організацією роботодавця, тому він має бути водночас і інформативним, і привабливим. Проте те, що працює в LinkedIn, може зовсім не працювати в Instagram чи Facebook. Кожна платформа вимагає свого підходу до подання інформації. Тож давайте розглянемо, як створити хороший базовий текст вакансії та адаптувати його під специфіку різних соцмереж.

Із тексту вакансії кандидату має бути зрозуміло, яку **одну проблему** хоче вирішити роботодавець, залучаючи нову людину на цю посаду. Іншими словами, яка **одна ціль** цієї посади.

Наприклад:

- Менеджер із продажів: *«Забезпечити стабільне зростання прибутку через залучення нових клієнтів у B2B-сегменті»*
- Бухгалтер: *«Гарантувати фінансову та податкову безпеку компанії через бездоганний облік та дотримання термінів звітності»*

Окрім головної цілі, вакансія має чітко відповідати на **три питання кандидата**:

1. «Що я робитиму?»
2. «Що мені за це буде?»
3. «Чому саме ви?»

Стандартна **структура вакансії**:

1. Назва посади
2. Опис організації (3-5 речень)
3. Ключові завдання
4. Вимоги до компетенцій
5. Вимоги до кваліфікації та освіти
6. Умови співпраці

Назва посади – це перша точка дотику кандидата та його основний фільтр. Від того, наскільки точно сформульована назва, залежить якість і кількість відгуків.

Основні правила вибору назви:

- Назва має відповідати ринку та пошуковим запитам, тому використовуйте загальнозживані назви. Кандидати шукають «Менеджер із продажу», а не «Майстер успішних угод». Занадто креативні назви («Ніндзя маркетингу», «Гуру чистоти») роблять вакансію невидимою для кандидата, який шукатиме вакансію за більш «стандартною» назвою.
- Назва має бути чіткою і конкретною. Якщо сфера діяльності впливає на обов'язки, вкажіть це в назві.
 - Замість «Бухгалтер» краще «Бухгалтер (ЗЕД та валютні операції)».
 - Замість «Водій» краще «Водій-експедитор (категорія С)».

Перед публікацією вакансії введіть обрану назву в пошук на Job-порталі. Подивіться, які обов'язки пропонують різні компанії під цією ж назвою. Якщо вони кардинально відрізняються – назву варто скоригувати, щоб не вводити кандидатів у оману.

Опис організації. Про що важливо сказати:

- Масштаб та сфера діяльності: Це локальний бізнес чи міжнародна мережа? Скільки років на ринку?
- Унікальність: Чому варто працювати саме тут (наприклад, інноваційний підхід, підтримка ветеранів чи інклюзивність як частина корпоративної культури).
 - Уникайте загальних фраз типу «Лідери ринку», «Динамічна мережа, що розвивається», «Стабільна компанія з багаторічним досвідом».
 - Краще вкажіть факт: «За останній рік ми відкрили 12 нових магазинів у трьох областях України та сформували команду з понад 200 фахівців».

Ключові завдання (не більше 5-7 пунктів). Опишіть реальні щоденні обов'язки, які призводять до виконання тієї самої «головної цілі».

Порада: Пишіть дії дієсловами (наприклад, «створювати», «проводити», «контролювати»), а не іменниками (наприклад, «участь у процесі»).

Вимоги до компетенцій кандидата / кандидатки краще описати за схемою: професійні компетенції (англ. hard skills) та особистісні компетенції (англ. soft skills):

- Професійні компетенції (англ. hard skills) – це конкретні знання та інструменти, необхідні для виконання завдань (пам'ятаємо, що виділяємо обов'язкові та бажані).
Наприклад:
 - Знання конкретного ПЗ, мов програмування (Excel на рівні зведених таблиць, Medok, iFin, Dilovod).
 - Розуміння нормативної бази, стандартів обліку, принципів маркетингу тощо.
 - Вміння працювати із TIG-апаратом (із функцією змінного струму для алюмінію), пальником з вольфрамовим електродом (ці вміння є обов'язковими для зварювальників, як і безпекові навички роботи із ними – без них зварювальник не може бути розглянутий на посаду).
- Особистісні компетенції (англ. soft skills) – це поведінкові характеристики, які визначають, як людина взаємодіятиме з командою та завданнями.

Наприклад:

→ *Вміння вести переговори, грамотне письмове мовлення.*

Порада: уникайте розмитих формулювань на кшталт «стресостійкість» або «комунікабельність». Краще замінити їх на: «Вміння зберігати продуктивність при одночасному виконанні 3+ завдань» або «Досвід публічних виступів перед аудиторією 20+ осіб».

Кваліфікація та освіта

- Освіта: рівень (магістр / бакалавр) та напрямок (профільна або суміжна).
- Наявність сертифікатів. Наприклад, щоб працювати електриком, потрібні, окрім будівельної кваліфікації, кваліфікаційні сертифікати SEP, чого вимагає закон. Ці так звані «енергетичні кваліфікації» поділені на три групи: G1, G2 та G3 (у професії електрика достатньо групи G1).
- Мови: рівень володіння іноземними мовами (перевіряйте, чи в обов'язках є ті, які передбачають використання іноземної мови).

Монетизація та бонуси. На вакансії, де вказаний рівень заробітної плати та бонусів, активних відгуків більше, адже кандидати надають перевагу прозорості та не завжди мають бажання «йти у невідомість». Якщо роботодавець не готовий назвати точну цифру, запропонуйте вказати «вилку» (від... до...). Це відсіє тих, чиї очікування значно вищі, і привабить тих, хто готовий працювати за ці кошти. Важливо: нижня межа «вилки» має бути реальною сумою, яку людина отримає «на руки».

Графік роботи – це один із ключових критеріїв, на які спирається кандидат, розглядаючи вакансію. Кандидат одразу має розуміти, як він працюватиме – позмінно чи матиме гнучкі вихідні. Опис дозволяє кандидату також оцінити сам графік: повний, частковий, погодинний.

Основний принцип, який варто розуміти, публікуючи вакансії у соцмережі: соцмережі – це не дошка оголошень. Соцмережі – це стрічка новин, де вакансія конкурує за увагу з мемами, новинами та фото друзів. Якщо ви просто скопіюєте повний текст вакансії із сайту ДСЗ, наприклад, у Facebook, його проігнорують.

Тож як трансформувати опис вакансії під різні соціальні мережі?

- **LinkedIn:** Можуть бути довгі пости, але акцент варто робити на професійних завданнях, ви-кликах та перспективах посади. Обов'язково 3-5 професійних тегів (#hiring #recruitment #назва_професії).
- **Facebook:** Також можливі довгі пости, акцент – на першому абзаці, щоб зацікавити читача та заохотити прочитати пост повністю. Дозволені більш емоційні та менш формальні тексти (порівняно з LinkedIn та стандартним описом вакансії).

Рекомендація: Використовуйте різні емоджі-буліти (📍 для локації, 💰 для зарплати, ✅ для вимог). Це полегшує сканування тексту очима.

- **Instagram:** Тексту в пості майже не читають, тому все головне варто помістити на картинку або у відео. Текст має бути коротким та містити конкретику (наприклад, назву вакансії, рівень винагороди та локацію).
- **Viber, WhatsApp:** Використовуйте стислий структурований опис. Рекомендуємо залишати тільки факти, без загальних фраз «про компанію та про вакансію». І обов'язково – контакти або швидке посилання для зв'язку.



5.6. Висновки

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя людей, перетворившись на один із основних інструментів комунікації, зокрема і для професійних потреб.

Для рекрутера ДСЗ соціальні мережі відкривають три ключові можливості:

- будувати власний бренд як експерта та представника ДСЗ;
- просувати послуги, які надає ДСЗ;
- розширювати пошукове поле кандидатів і налагоджувати партнерські відносини з новими роботодавцями, яким цікаві потенційні кандидати на вільні вакансії.

Головною перевагою особистого профілю рекрутера ДСЗ є можливість досягти тих кандидатів, які не переглядають безпосередньо сайту ДСЗ (але активні в соцмережах), вибудувати з ними довірливі відносини та скоротити час на закриття вакансій. Водночас важливо вміти адаптувати свій контент під кожну платформу, зберігати індивідуальність та цілісність у веденні особистого профілю, а також пам'ятати, що активність рекрутера ДСЗ у соцмережах формує сприйняття не лише його особисто, а й усієї Державної служби зайнятості, адже формує уявлення про кадровий рівень ДСЗ загалом. Саме тому особистий бренд, грамотно побудована комунікація та відповідальний підхід до контенту – це внесок не лише у вашу кар'єру, а й у репутацію Служби, яку ви представляєте.



Розділ 6

Співпраця з партнерами

6.1. Навіщо фахівцю ДСЗ будувати партнерства



Місія фахівця ДСЗ – скоротити шлях людини до стабільного працевлаштування. На цьому шляху людина може мати низку бар'єрів, які заважають знайти роботу або відкладають швидке працевлаштування: брак кваліфікації, психологічна неготовність, юридичні питання, відсутність досвіду роботи після тривалої перерви. Долати ці бар'єри власними ресурсами ДСЗ може бути складно і не завжди можливо. Натомість вдалі партнерства дозволяють «підключити» потрібний ресурс у потрібний момент і привести людину до працевлаштування значно швидше.

Партнером для центру зайнятості може бути будь-яка організація, яка має ресурс (гроші, знання, люди, послуги, довіра певної аудиторії тощо). Наприклад, заклад освіти може швидко перекваліфікувати людину. Громадська організація – забезпечити психологічну підтримку. Медіа – допомогти розповісти про послуги ДСЗ тим, хто сам не звернувся б до нього. Коли ці ресурси об'єднані навколо потреби клієнта, результат з'являється швидше і є якіснішим: для пошукача закривається потреба у працевлаштуванні, а для роботодавця – у співробітнику.

Водночас партнерство працює лише тоді, коли воно вигідне обом сторонам. Організації – бізнес, заклад освіти чи інша організація – мають власні цілі, плани і обмежені ресурси. Якщо співпраця з ДСЗ не допомагає їм досягати своїх цілей, вона не буде пріоритетом. Керівник може підписати меморандум про співпрацю із ввічливості, але реальної взаємодії не буде. Натомість партнер, який бачить конкретну користь для себе, буде підтримувати контакт, ініціювати спільні активності та відкривати доступ до своїх ресурсів. Тому фахівець ДСЗ, який розуміє інтереси партнера так само добре, як і потреби свого клієнта, зможе будувати відносини, які працюватимуть краще і приносять результат.

6.2. Хто може бути партнером ДСЗ

Партнером ДСЗ може стати будь-яка організація, чиї інтереси перетинаються з місією ДСЗ – допомогти людині знайти роботу і підтримати ринок праці регіону.

Розглянемо організації, які потенційно можуть бути партнерами ДСЗ, а також який їхній інтерес у партнерстві з ДСЗ та яка користь від партнерства для самої ДСЗ.

Партнер	Які переваги для ДСЗ	У чому інтерес партнера	Які переваги для партнера
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Доступ до локальних програм фінансування, спрощення адміністративних питань для клієнтів.	Розвиток громади, зниження соціальної напруги, податки до місцевого бюджету.	Ефективне працевлаштування мешканців, залучення державних компенсацій у громаду.
Рекрутингові агенції та Job-портали	Обмін вакансіями, доступ до сучасних методик оцінювання персоналу, розширення кола роботодавців.	Швидке закриття складних вакансій, доступ до бази кандидатів, які не моніторять комерційних сайтів.	Додаткове джерело кандидатів (особливо робітничих професій), спільні спецпроекти.
Заклади освіти (професійно-технічні училища, університети, приватні курси)	Можливість оперативного перенавчання клієнта під запит ринку.	Виконання показників працевлаштування, наповнення груп, залучення фінансування.	Залучення студентів через ваучерну програму, актуальна аналітика затребуваних навичок.
Роботодавці	Наявність перевірених пропозицій роботи. Виконання KPI з працевлаштування. Розуміння реальних вимог бізнесу до компетенцій працівників.	Укомплектований штат (закриті вакантні позиції) Зниження фінансових та часових витрат на підбір.	Безкоштовний професійний відбір кандидатів. Потенційне отримання державних компенсацій та пільг. Можливість підготувати фахівців під свої вимоги через систему ваучерів та профнавчання.
Громадські організації та благодійні фонди	Комплексна підтримка клієнта (психологи, юристи), залучення ресурсів донорів.	Виконання статутних цілей (допомога ВПО, ветеранам), успішне закриття грантових KPI.	Готова цільова аудиторія для грантових програм, експертиза ДСЗ у трудовому праві.
Бізнес-асоціації	Вихід на десятки роботодавців через «одне вікно», масштабування послуг ДСЗ.	Захист інтересів бізнесу, вирішення проблеми системного кадрового голоду в галузі.	Можливість лобювати зміни у програмах навчання, програми фінансової підтримки роботодавців (зокрема чинні програми компенсацій) масштабуються на всю галузь / групу роботодавців.

Партнер	Які переваги для ДСЗ	У чому інтерес партнера	Які переваги для партнера
Місцеві медіа та блогери	Популяризація послуг ДСЗ, залучення нових роботодавців та шукачів через довіру.	Створення корисного та актуального контенту для аудиторії, соціальна відповідальність.	Ексклюзивна аналітика ринку праці, реальні історії успіху для публікацій.

6.3. Як будувати партнерства

Чи можна будувати партнерства інтуїтивно? Так. Проте щоб будувати дійсно **сталі** та результативні партнерства, варто підходити до них **стратегічно**. Стратегічний підхід до партнерства – це не про ускладнення процесу (як може здатися на перший погляд), а свідомі дії, які дозволяють зробити кожну зустріч максимально результативною. Що, своєю чергою, впливає на ефективність вас як фахівця та на репутацію ДСЗ загалом.

За своєю природою партнерство – це такий самий структурований процес, як і, наприклад, робота з кандидатом: він має свій початок, розвиток і завершення. Партнерство проходить крізь такі шість етапів:

- підготовка до встановлення партнерства
- встановлення партнерства
- сталий зв'язок
- розвиток
- завершення
- аудит

Кожен із цих етапів має свою логіку та інструменти, які ми розглянемо детальніше.

1. Підготовка до встановлення партнерства.

Мета цього етапу – зібрати достатньо інформації про потенційного партнера, щоб краще зрозуміти його інтереси і підготувати для нього конкретну пропозицію, яка буде для нього цінною.

На етапі підготовки:

- Сформулюйте мету партнерства для ДСЗ та вашу особисту мету, щоб ви самі чітко розуміли, який результат хочете отримати від партнерства. Наприклад, *«10 працевлаштованих ветеранів»*.
- Проясніть, хто саме ухвалює рішення. Не завжди це керівник. Наприклад, це може бути координатор напряму або менеджер програм. Це допоможе одразу працювати з людиною, яка уповноважена ухвалювати рішення.
- Проаналізуйте потенційного партнера. Щоб ваша пропозиція не була відхилена як «чергова пропозиція співпраці», ви маєте говорити мовою вигоди партнера. Для цього важливо знати про три рівні розуміння партнера:
 - **Позиція** – це те, що партнер декларує. Це офіційні публічні заяви, гасла або перша відповідь на вашу пропозицію. Наприклад:
 - *«Ми – соціально відповідальний бізнес і хочемо підтримувати ветеранів»*.

- **Інтерес** – це те, чого партнер хоче досягти насправді. Це вигода, яку він шукає в конкретній ситуації. Для вас розуміння цього інтересу може відчинити двері для співпраці – коли ви пропонуєте не «партнерство», а рішення для його інтересу. Наприклад:
- **Потреби** – це глибинний фундамент (безпека, розвиток, стабільність). Це те, що змушує організацію взагалі діяти. Наприклад:

НАМ ПОТРІБНО ТЕРМІНОВО ЗАКРИТИ 10 ВАКАНСІЙ, ЩОБ НЕ ЗУПИНИТИ ВИРОБНИЦТВА.

- «Бізнес боїться збитків» (потреба у безпеці).
- «Бізнес хоче стати лідером ринку» (потреба в розвитку).
- Використовуючи дані з попередніх кроків, сформулюйте припущення (гіпотезу), що саме може бути корисним цьому партнеру і яку саме проблему партнера ви можете закрити. На це ви будете спиратися для підготовки аргументів, щоб на зустрічі з партнером почуватися впевнено і не імпровізувати на ходу. Наприклад:
 - Ви йдете на зустріч до директора місцевого меблевого цеху або невеликого заводу.
 - Ваша «**гіпотеза**»: «Підприємство розширюється, але не може знайти готових спеціалістів, а самостійно навчати новачків "з нуля" їм дорого, бо працівник перші місяці не дає прибутку, а зарплату йому платити треба».
 - Ваш **аргумент** на зустрічі: «Ми знаємо, що вам потрібні руки вже зараз. Давайте ми підберемо людей, які хочуть працювати, і організуємо їхнє навчання під ваше обладнання через систему ваучерів або профнавчання. Ви отримаєте підготовленого фахівця, не витрачаючи власного бюджету на його перекваліфікацію».
- Підготуйте матеріали про ваші послуги та програми, які потенційно будуть корисними партнеру. Бажано, щоб це були роздруковані матеріали, які ви зможете залишити партнеру для ознайомлення після першого контакту. Або, якщо зустріч онлайн, – надіслати в електронному вигляді.
- Окремо проаналізуйте репутаційні ризики співпраці та погодьте наступні кроки в напрямку партнерства з відповідальною особою.

2. Встановлення партнерства.

Переговори – це ділова розмова, мета якої – домовитися про спільні дії. Класично переговори відбуваються за таким алгоритмом:

→ Позначити власні інтереси → зрозуміти інтереси іншої сторони → позначити збіги та відмінності → пошук взаємовигідних рішень → формулювання спільного рішення → зобов'язання.

Розглядайте будь-яку пропозицію співпраці крізь три фільтри:



Чи вигідно це моїй
установі?



Чи вигідно
це партнеру?



Чи матиме від цього користь
наш спільний клієнт?

Типові помилки:

- Передчасні судження на кшталт: *«Вони занадто великі / маленькі, їм це не цікаво»*.
- Зацикленість лише на одному форматі співпраці.
- Сприймати відмову партнера як остаточну точку через нерозуміння позиції та інтересу. Наприклад:
 - Позиція – це *«Ми не хочемо працювати з ДСЗ»*.
 - Інтерес – *«Ми боїмося бюрократії та зайвих паперів»*.
 - Ваше завдання – працювати з інтересом (пояснити або спростити процес), а не боротися з позицією.
- Не фіксувати письмово (листом / меморандумом / договором) домовленості. Замість фрази *«Будемо на зв'язку»* краще визначити конкретно *«Я надішлю вам проєкт меморандуму до четверга»*.

Приклади питань, які можуть допомогти вам у процесі переговорів розкрити інтереси потенційного партнера:

- Чи мали ви досвід співпраці з державними установами раніше? Що у тому досвіді було цінним, а що ви хотіли б змінити?
- Яке завдання для вашої організації / вашого департаменту зараз є пріоритетом №1?
- За якими показниками ви будете оцінювати, що наше партнерство є ефективним для вашої організації?
- Яких ресурсів (інформаційних, людських, технічних) вам зараз бракує найбільше для реалізації ваших поточних проєктів?
- Хто у вашій команді буде відповідальним за співпрацю для операційних питань, щоб ми не втратили темпу нашої домовленості?

3. Сталий зв'язок.

Партнерство та довіра у партнерстві тримаються на регулярній комунікації. Без зв'язку партнерство стає формальним.

Внутрішня комунікація:

- Переконайтеся, що ваші колеги в ДСЗ знають про партнера і розуміють, як та з якими питаннями направляти / перенаправляти до нього людей.

Зовнішня комунікація:

- Формальна: Офіційні листи, звіти, спільні заходи.
- Неформальна: Привітання, репости новин партнера, короткі уточнення в месенджерах, повідомлення про проміжні результати спільної роботи.

4. Розвиток.

На цьому етапі ви аналізуєте, чи стають ваші відносини з партнером глибшими. Важливе запитання, яке варто поставити собі на цьому етапі:

- *«Де ми можемо підсилити одне одного ще більше?»*

Також ваша взаємодія з партнером може відбуватись за різними сценаріями:

- «Ти – мені, я – тобі». Це сценарій пасивного очікування. У цьому випадку ви чекаєте кроків від партнера, і тільки якщо він вам може бути корисним, ви розглядаєте, що можете зробити у відповідь.
- «Я – тобі, ти – мені». Сценарій активного інвестування в партнерство. Ви готові вкладатись у партнерство, співпрацюєте з позиції, чим ви можете бути корисними партнеру та людям, які до вас звертаються.

Якщо ви бачите потребу партнера і можете допомогти (наприклад, поширити інформацію про їхній захід), зробіть це. Такі дії перетворюють «контрактні» відносини на ресурс для обох сторін.

5. Завершення партнерства.

Завершення партнерства – це етап, на якому фіксуються результати співпраці. Співпраця може завершитися, коли проєкт закінчився, інтереси змінилися або мета вже досягнута.

Завершуючи співпрацю, завжди залишайте «двері відкритими». Світ тісний, і сьогоднішній партнер з одного фонду завтра може стати керівником HR-департаменту великої компанії, з якою вам буде вигідно працювати в майбутньому.

6. Аудит партнерства.

Коли спільний проєкт або кейс завершені, рекрутер має зробити крок назад і проаналізувати шлях, який пройшли сторони. Це етап «роботи над помилками» та фіксації успіху, який допоможе ухвалювати зважені рішення у майбутньому.

Без аналізу ми ризикуємо повторювати ті самі помилки в комунікації або знову інвестувати час у партнерів, які не приносять реальної користі кандидатам. З іншого боку, без аналізу ми можемо не помітити й того, що спрацювало добре і на що варто спиратися в майбутньому.

Приклади питань для ретроспективи / аудиту партнерства:

- Чи була досягнута початкова мета, яку ми ставили на етапі підготовки?
- Яку реальну цінність здобув шукач роботи / клієнт (працевлаштування, нова навичка, психологічна стабільність)?
- Чи відповідали ресурси, які ми витратили (час, зусилля), отриманому результату?
- На якому етапі (встановлення, сталий зв'язок чи розвиток) виникало найбільше труднощів? Чому?
- Як ми виходили з конфліктних ситуацій, якщо вони були?
- Чи є у цієї організації потенціал для іншого типу завдань?
- Яку одну річ я би змінив / змінила в нашому спілкуванні, якби ми починали знову?

6.4. Партнерство ДСЗ із роботодавцями

Партнерства з різними типами організацій не є універсальними, адже кожна організація має свої потреби, інтереси та очікувані результати. Тому далі ми розглянемо приклади партнерств із різними організаціями, а також розберемо, чому тим чи іншим організаціям може бути цінно будувати партнерство з ДСЗ та яких помилок фахівцю ДСЗ слід уникати при побудові партнерств. Спершу розглянемо партнерство з роботодавцями.

Які **інтереси та потреби роботодавця** можуть бути закриті партнерством із ДСЗ:

- Зниження витрат на найм: відсутність потреби оплачувати преміум-акаунти на комерційних Job-порталах, відсутність потреби мати власного рекрутера у штаті або зменшення навантаження на нього.
- Якісний скринінг: рекрутер ДСЗ проводить первинний відбір, відсіюючи нерелевантних кандидатів, що економить час внутрішнього HR-менеджера.
- Можливість отримати погляд збоку на причини плінності кадрів (через аналіз життєвого циклу співробітника) та стан ринку праці в регіоні.
- Отримання прямих компенсацій (за облаштування робочих місць, за оплату праці певних категорій, за ЄСВ).
- Можливість вирішувати всі питання дистанційно через Електронний кабінет²⁰, не витрачаючи часу на візити до установи.
- Можливість скористатись підготовкою персоналу через систему профнавчання державним коштом.

Які **інтереси та потреби рекрутера ДСЗ / держави** можуть бути закриті партнерством з організаціями в ролі роботодавця:

- Наявність перевірених, легальних та привабливих пропозицій роботи для клієнтів ДСЗ.
- Розуміння реальних вимог бізнесу до компетенцій працівників, що дозволяє коригувати програми навчання.
- Налагоджена комунікація дозволяє миттєво пропонувати кандидатів на нові запити.
- Що глибше партнерство, то менше людей перебуває на обліку тривалий час.
- Можливість м'яко інтегрувати на робочі місця людей, які мають бар'єри у працевлаштуванні (ВПО, ветерани і ветеранки, жінки, особи віком 50+, люди з інвалідністю), через інструменти стимулювання роботодавця.

Яких **помилко** слід уникати при встановленні та розвитку партнерства з організаціями в ролі роботодавців:

- Просити про допомогу замість того, щоб пропонувати рівноправне партнерство. Через це бізнес може сприймати взаємодію з ДСЗ як тягар, а не як ресурс.
Порада: не кажіть «Допоможіть нам працевлаштувати людей»; натомість пропонуйте рішення бізнес-завдань – зекономити гроші, час, знайти кадри.
- Пропонувати послуги без розуміння того, чим займається компанія. Наприклад, пропонувати компенсації за працевлаштування ВПО IT-компанії, яка не має потреби в компенсаціях.
- Спілкуватися цитатами з постанов та законів замість простого людського та ділового мовлення. Як наслідок, роботодавець може злякатись «зайвої бюрократії» та відмовитись від співпраці.
- Вести переговори з людиною, яка не ухвалює рішень (наприклад, з HR-менеджером), замість виходу на HR-директора чи власника.
- Направляти на співбесіду кандидатів, які не відповідають профілю вакансії, аби лише «закрити план» за направленнями. У цьому випадку роботодавець розумітиме, що його часу не цінують, а потреби – ігнорують.
- Намагатися приховати відсутність навичок або специфічний досвід кандидата, щоб «продати» його роботодавцю. У цьому випадку рекрутер ризикує втратити довіру роботодавця.
- Ігнорувати плінність кадрів або негативний зворотний зв'язок від кандидатів, які проходили співбесіду або працевлаштувались.
Порада: якщо ви бачите, що з підприємства постійно йдуть люди, або отримуєте негативний зворотний зв'язок від людей, яких ви направили до роботодавця, – обговоріть із власником / HR-директором причини (зарплату, умови, менеджмент). Якщо це ігнорувати – умови не змі-

20 – Державна служба зайнятості. Реєстрація кабінету: <https://old.dcz.gov.ua/storinka/rejestracija-kabinetu>

няться, і ви будете постійно працювати з відкритими вакансіями.

- Недотримувати обіцянок (передзвонити, надіслати меморандум, уточнити щодо компенсацій) у визначений термін.

Приклад роботи з упередженням роботодавця на етапі встановлення партнерства:

На пропозицію співпраці роботодавець відповідає:

- *«Ми вже пробували працювати з Державною службою зайнятості два роки тому. Нам прислали людей, які хотіли відмітку в трудовій і не збиралися працювати. Більше ми не витрачаємо часу на це».*

І ви розумієте, що це – позиція, заснована на болючому досвіді. Їхній інтерес у цьому випадку – уникнути імітації роботи. Їм потрібна не кількість направлень, а відповідність кандидатів і кандидаток вимогам. А потреба в цій ситуації – відчувати, що рекрутер або рекрутерка ДСЗ розуміє специфіку їхнього бізнесу.

Ви можете сформулювати таку відповідь на упередження роботодавця:

« Я РОЗУМІЮ ВАШЕ РОЗЧАРУВАННЯ, ІМІТАЦІЯ НАЙМУ – ЦЕ ВТРАТА ЧАСУ ДЛЯ ВСІХ. ЗАРАЗ МИ ЗМІНИЛИ ПІДХІД: Я ПРАЦЮЮ ЯК ВАШ ПЕРСОНАЛЬНИЙ РЕКРУТЕР АБО РЕКРУТЕРКА. ЗРОБІМО ТАК: Я НЕ БУДУ НАДСИЛАТИ ВАМ НІКОГО З "НАПРАВЛЕННЯМИ", А ВІДБЕРУ ОДНУ ЛЮДИНУ, ЯКА МАКСИМАЛЬНО ВІДПОВІДАЄ ВАШОМУ ЗАПИТУ, І НАДІШЛЮ ЇЇ ПРОФІЛЬ У МЕСЕНДЖЕР. СПРОБУЄМО ОДИН РАЗ У НОВОМУ ФОРМАТІ? »

Як ми вже казали, однією з переваг партнерства з ДСЗ для роботодавця є можливість отримати незалежний погляд збоку на причини плінності кадрів. Інструментом, який допомагає виявити ці причини і зрозуміти, на якому етапі роботодавець втрачає людей, є модель життєвого циклу співробітника²¹. Часто роботодавці скаржаться: «Люди не хочуть працювати» або «Ваші кандидати нам не підходять». Аналіз життєвого циклу співробітника дозволяє вам аргументовано показати, що проблема може бути не в кандидатах, а у процесах самої компанії. Тому рекрутер ДСЗ, який вміє працювати з цією моделлю, може стати для роботодавця не тільки джерелом нових кандидатів, а й консультантом та партнером у вирішенні **системних** кадрових проблем – і це робить пропозицію партнерства з ДСЗ значно переконливішою.

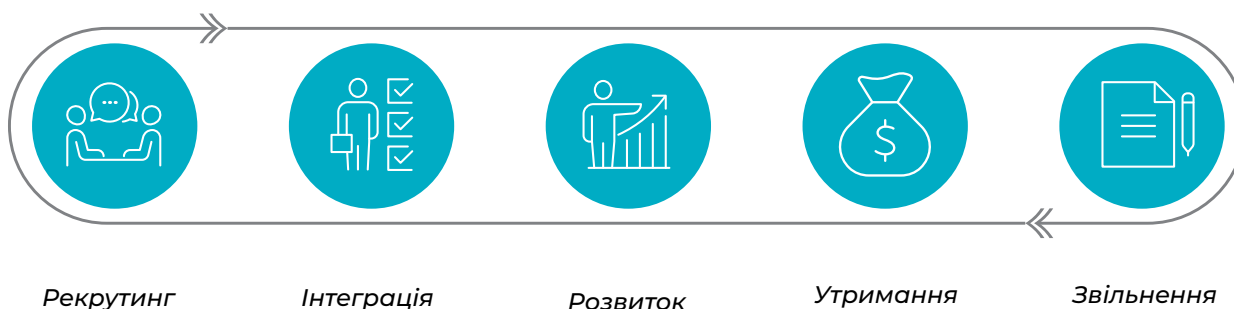
Розглянемо, що це за модель і як вона працює.

Життєвий цикл співробітника – це організаційна модель у галузі управління людськими ресурсами, яка описує взаємодію між працівником і організацією від першого контакту до звільнення. Вона допомагає HR-командам і рекрутерам якісно відстежувати досвід працівника (аналізувати його залученість, вимірювати ефективність тощо) і розуміти, хто є ключовим для організації та кого варто утримувати.

Ця модель описує взаємодію «співробітник – організація» у п'яти хронологічно вибудованих стадіях як шлях, яким проходить людина в компанії: від моменту, коли вона вперше побачила вакансію, – до останнього робочого дня.

²¹ – Життєвий цикл працівника: етапи та показники, які варто знати: <https://www.chanty.com/blog/uk/employee-life-cycle-uk/>

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ СПІВРОБІТНИКА



Рекрутинг – це один із основних процесів взаємодії з кандидатом, під час якого у кандидата формується інтерес до компанії. Успішність цього етапу залежить від того, наскільки якісно налагоджені партнерські відносини між рекрутером ДСЗ та роботодавцем та яким обсягом інформації про роботодавця володіє рекрутер. Коли рекрутер може детально розповісти про щоденні завдання, графік та атмосферу в команді, він – як професійний посередник, якому довіряє кандидат. Брак інформації відлякує пошукачів роботи, оскільки створює враження невизначеності та низької зацікавленості самого роботодавця у людях.

Перевірте, чи не занадто складні вимоги у роботодавця. Якщо на низьку зарплату шукають висококваліфікованого фахівця, ваше завдання – м'яко вказати на цю різницю роботодавцю.

Інтеграція (адаптація) – на цьому етапі відбувається ознайомлення кандидата із цінностями організації, збір документів, офіційне оформлення. Якщо люди звільняються у перший місяць роботи – проблема саме на цьому етапі.

Що важливо на цьому етапі:

- організоване робоче місце
- визначена людина, якій підпорядковується новий співробітник
- наставник, до якого новий співробітник може звернутись із питаннями (це може бути керівник)
- чіткі завдання із коротким та зрозумілим результатом (для будь-якого рівня позиції)

Приклади роботи з роботодавцем:

- *«Ми з вами знайшли гарного спеціаліста, але він пішов за два тижні. Підкажіть, як у вас зазвичай проходить перший тиждень новачка? Можливо, йому було складно розібратися із процесами самостійно?»*
- *«Кандидати часто кажуть, що бояться не впоратися в перший місяць. Якщо ви призначите йому наставника на перші два тижні, це значно підвищить шанси, що людина залишиться у вас надовго».*

Розвиток – цей етап – про навчання новоприйнятих працівників, здобуття досвіду, можливість кар'єрного ростання та підвищення кваліфікації.

Тут рекрутер ДСЗ має акцентувати увагу на тому, що значна кількість кандидатів приділяє увагу саме можливості підвищення кваліфікації та зростанню кар'єрними сходами. І якщо роботодавець не надає можливостей професійного розвитку, працівники довго не затримуються та шукають інших можливостей на ринку праці. Роботодавець у такому випадку має визначитися, чи готовий виділяти більше ресурсів на додаткове навчання персоналу і чи важливо йому саме на цьому етапі утримання кадрів.

Рекрутеру, який не працює всередині організації, складно оцінити цей етап. Але, якщо є плінність кадрів, можна спробувати ідентифікувати, чи є потенційні проблеми у роботодавця на цьому етапі.

Наприклад, можна поставити роботодавцю такі запитання:

- Як у вас зазвичай відбувається підвищення кваліфікації?
- Чи є у вашій організації приклади, коли людина приходила на лінійну позицію, а згодом ставала старшим фахівцем або керівником?
- Що, окрім заробітної плати, тримає ваших найкращих співробітників у компанії? Чи є у них можливість брати на себе нові, цікавіші завдання?

Якщо буде виявлено, що проблема на цьому етапі, слід скоригувати етап рекрутингу – як те, про що рекрутер говорить із кандидатами. Якщо у роботодавця дійсно немає кар'єрного ліфта (наприклад, це невелика пекарня), рекрутер має змінити акценти. Не обіцяйте «кар'єри до неба», а шукайте тих, кому потрібна стабільність, а не вертикальне зростання.

Утримання – цей етап – про корпоративну культуру, ставлення до працівника, винагороду, KPI. На цьому етапі компанія намагається зберегти працівника, створюючи для нього комфортні умови (від зарплати – до психологічного клімату).

Якщо відтік кадрів постійний, проблема зазвичай ховається у розриві між обіцяним і реальним. Ваше завдання – делікатно з'ясувати, де саме відбувається цей розрив. Ви можете поцікавитися у роботодавця умовами роботи та виплатами для працівників (чи дійсно зарплата виплачується, як було затверджено, чи в організації діє своя система стягнень тощо).

Наприклад:

- Ви проводите вихідне інтерв'ю з кандидатами та чуєте:
 - *«Обіцяли 20 000 грн, а на руки дали 12 000, бо запровадили систему штрафів, про яку не казали на співбесіді»*
- Ваша дія у розмові з роботодавцем:
 - *«Я бачу, що останні три кандидати звільнилися протягом випробувального терміну. Вони зазначають, що система стягнень стала для них несподіванкою. Давайте переглянемо опис вакансії та будемо озвучувати ці умови одразу, щоб ми не витрачали вашого часу на людей, які до цього не готові. Або, можливо, ми можемо переглянути систему мотивації, щоб вона була прозорішою?»*

6.5. Кейс 7. Встановлення партнерства з роботодавцем

Ситуація

Ви аналізуєте ринок району і бачите велике логістичне підприємство (склади), де постійно відкрито понад 20 вакансій комплектувальників та водіїв навантажувачів. Ви вже тричі надсилали їм офіційні листи з переліком послуг ДСЗ, але відповіді не отримали.

Ваша мета

Встановити контакт із особою, яка ухвалює рішення, та перетворити ДСЗ на основного постачальника кадрів для цього підприємства.

Ваші дії

1. Ви вивчаєте відгуки працівників про компанію в інтернеті та спілкуєтесь із колегами, які раніше направляли туди людей. Виявляєте **проблему**:
 - Висока плинність кадрів, люди йдуть через складну адаптацію в перший тиждень.
2. Формуєте **гіпотезу інтересу** HR-директора:
 - Йому не просто потрібні «люди» – йому потрібно знизити показник плинності, бо він щомісяця витрачає бюджет на нескінченне навчання новачків, які йдуть за п'ять днів.
3. Ви виходите на зв'язок із HR-директором і замість фрази «Пропоную співпрацю з ДСЗ» кажете:
 - «Я бачу, що ваш склад активно розширюється, але має високе навантаження на навчання новачків. У нас є ресурс, щоб не просто прислати людей, а підготувати їх під ваші бізнес-процеси ще до виходу на зміну. Чи цікаво вам обговорити, як зменшити кількість тих, хто йде в перший тиждень?»
4. Під час зустрічі HR-директор каже:

«**НАМ НЕ ПІДХОДЯТЬ ЛЮДИ З ВУЛИЦІ, ВОНИ НЕ ВМІЮТЬ ПРАЦЮВАТИ ЗІ СКАНЕРАМИ ТА ТЕРМІНАЛАМИ.**»

Ваша відповідь:

- «Ми не будемо слати всіх підряд. Давайте ми відберемо групу з 10 кандидатів, які мають базові цифрові навички, і організуємо для них триденне цільове навчання саме на ваших терміналах. Ви отримаєте готових новачків».
5. Спільно з фахівцями підприємства ви розробили короткий план триденного інтенсиву. З бази ДСЗ ви відібрали 10 кандидатів, які мали досвід роботи зі смартфонами або ПК, і провели з ними попередню співбесіду, фокусуючись на їхній мотивації працювати саме на складі.

Після навчання вісім осіб вийшли на роботу. Завдяки тому, що вони вже вміли користуватися сканерами, їхній стрес у перший тиждень був мінімальним.

Результат

За місяць шість із восьми осіб залишилися у штаті. Плинність кадрів на етапі адаптації впала вдвічі. HR-директор тепер сам телефонує вам, коли з'являються нові вакансії, бо бачить у вас не «державного службовця з листами», а **партнера, що вирішує проблеми бізнесу**.

6.6. Партнерство ДСЗ із закладами освіти

Які **інтереси та потреби закладу освіти** можуть закриватись партнерством із ДСЗ:

- Підвищення показників працевлаштування: успішна кар'єра випускників безпосередньо впливає на рейтинг закладу та його привабливість для абітурієнтів.

- Додаткове фінансування через ваучери: ДСЗ оплачує навчання окремих категорій громадян, що забезпечує закладу наповненість груп та оплату освітніх послуг.
- Актуалізація навчальних програм: рекрутер ДСЗ володіє аналітикою ринку і може допомогти закладу зрозуміти, які навички зараз реально потрібні роботодавцям, щоб освіта не була відірваною від життя.
- Вирішення питання практики студентів: через базу партнерів-роботодавців ДСЗ допомагає студентам знайти реальні місця для стажування з перспективою найму.
- Профорієнтаційна підтримка: залучення фахівців ДСЗ до профорієнтаційних заходів закладу освіти допоможе студентам краще орієнтуватися в побудові кар'єрного шляху.

Які інтереси та потреби рекрутера ДСЗ / держави закриваються цим партнерством:

- Формування якісного кадрового резерву: доступ до молодих фахівців, які ще не вийшли на відкритий ринок праці.
- Можливість ініціювати створення короткострокових курсів або програм перепідготовки під конкретні запити бізнесу (наприклад, оператори ЧПК, зварювальники).
- Ефективне використання бюджетних коштів: через ваучери та профнавчання держава інвестує в професії, які гарантовано приведуть до працевлаштування.

Помилки, яких слід уникати при взаємодії із закладами освіти:

- Формально підходити до профорієнтації та заходів: проводити лекції, не цікаві сучасній молоді, замість живого спілкування (про реальні зарплати та кар'єрні ліфти) та тренінгів з активностями під запит молоді.
- Пропонувати неактуальні програми навчання: спрямувати людей на спеціальності, за якими в регіоні немає вакансій. Це дискредитує і заклад, і службу зайнятості.
- Комунікувати винятково з адміністрацією та ігнорувати центри кар'єри або студентського самоврядування. Саме там акумулюється активна молодь, якій потрібна робота.
- Запізно реагувати на запити ринку: коли роботодавцю фахівці потрібні вже, а рекрутер із закладом освіти планують запуск групи за пів року-рік. Втрачається темп і довіра роботодавця.
- Не супроводжувати випускника після навчання. Важливо супроводжувати випускника не до моменту отримання диплома, а до моменту підписання трудового договору; інакше існує ризик, що кошти, які держава виділила на навчання, можуть бути витрачені без фінального результату – працевлаштування.

6.7. Партнерство ДСЗ із громадським сектором

Це партнерство – про синергію ресурсів для підтримки найбільш вразливих категорій: ветеранів та ветеранок, ВПО, жінок, осіб віком 50+, людей з інвалідністю та тих, хто опинився у складних життєвих обставинах.

Які **інтереси та потреби громадського сектору** можуть бути закриті партнерством із ДСЗ:

- Доступ до цільової аудиторії: у центрах зайнятості вже зібрані люди, які потребують допомоги (ветерани та ветеранки, ВПО, жінки, особи віком 50+, люди з інвалідністю), що значно спрощує для громадських та благодійних організацій пошук учасників для їхніх благодійних програм та ініціатив.
- Реалізація соціального підприємництва: можливість отримати мікрогранти за програмою «Власна справа» для благодійних організацій (БО), які створюють робочі місця для своїх бенефіціарів.

- Економічна адаптація бенефіціарів: БО та ГО може направляти людей по можливості для безкоштовного перенавчання (ваучери, професійно-технічна освіта) до ДСЗ, забезпечуючи їм не просто разову допомогу, а стабільний дохід у майбутньому.
- Фінансова підтримка інклюзії: для організацій, що опікуються людьми з інвалідністю, ДСЗ стає фінансовим інструментом, який компенсує облаштування робочих місць та частину зарплати.
- Експертна оцінка ринку: отримання від рекрутера актуальних даних про те, які професії зараз затребувані, щоб грантові проєкти ГО були результативними, а не теоретичними.

Які інтереси та потреби рекрутера ДСЗ / держави закриваються цим партнерством:

- Комплексна підтримка клієнта: можливість якісного перенаправлення людини на безкоштовні послуги, яких не надає держава: психологічна реабілітація, юридична допомога, ретрити, надання тимчасового житла.
- Залучення міжнародних ресурсів: партнерство з БО чи ГО, які мають іноземне фінансування, може покращувати й сервіси самого ДСЗ (через виділені кошти на обладнання, тренінги для персоналу тощо).
- Спільна реалізація урядових програм: БО та ГО часто стають містком між державними програмами та бізнесом, допомагаючи ветеранам чи ВПО швидше адаптуватися на новому робочому місці.
- Грантова залученість: партнерство із міжнародними фондами відкриває доступ до інноваційних методик навчання та працевлаштування, які рекрутер може впроваджувати у своїй роботі.

Помилки, яких слід уникати при взаємодії з громадським сектором:

- Ставитися до ГО як до «другорядних» організацій: недооцінювати ресурси та експертність громадського сектору.
- Перенаправляти клієнта до ГО чи БО, не переконавшись, чи діє ще їхня програма. Завжди перевіряйте актуальність гранту чи допомоги, перш ніж давати контакти людині.
- Формальне партнерство (меморандум заради меморандуму): підписувати документи про співпрацю без реальних дій.
- Співпрацювати з ГО чи БО із сумнівною репутацією або непрозорим фінансуванням.
- Відсутність «зворотного зв'язку» про бенефіціара: якщо працівник/-ця БО чи ГО направив/-ла до вас людину на ваучер, важливо повідомити партнерів, чи отримала вона його і чи знайшла роботу.
- Намагатися «перетягнути ковдру» на себе (наприклад, *«хто саме допоміг працевлаштуватись людині»*), замість того щоб фіксувати спільний успіх.

6.8. Кейс 8. Партнерство з ГО ветеранів

Ситуація

У вас є вакансія від роботодавця, на яку він готовий розглядати ветерана чи ветеранку. Але ветерани не звертаються по допомогу до центру зайнятості та не розміщують відкрито резюме на сайтах пошуку роботи.

Ваша мета: знайти кандидатів для закриття вакансії та скоротити рівень безробіття у вашому регіоні.

Ваші дії

1. Ви дізнаєтесь, що у вашому регіоні є ГО, яка фахово працює з ветеранами, надаючи їм широкий спектр послуг підтримки. Ви вирішуєте встановити партнерство з цією ГО, адже воно відкриє для вас доступ до цільової аудиторії, яку ви наразі шукаєте.
2. Ви формулюєте гіпотезу інтересу ГО, щоб переконатися, що партнерство з ДСЗ зацікавить ГО:
 - *«Вони звітують перед донорами про кількість наданих послуг. Водночас їхня глибинна потреба – бачити реальний результат своєї роботи (щоб ветеран та ветеранка повернулися до активного життя та були самозарадними)».*
3. Щоб зацікавити ГО у співпраці, ви готуєте коротку інформаційну довідку про послуги та програми ДСЗ, які можуть бути корисними ветеранам:
 - *«ДСЗ для ветеранів: Грант 250-500 тис. грн на власну справу, компенсація роботодавцю 100% за облаштування робочого місця, ваучер на навчання (70+ професій)».*
4. Ви зустрічаєтесь із координатором програм ГО і обговорюєте пропозицію щодо співпраці. Під час розмови він, серед іншого, каже:

У НАС І ТАК БАГАТО РОБОТИ, НАМ НЕМАЄ КОЛИ РЕКЛАМУВАТИ ВАШІ ВАКАНСІЇ.

Тобто ви почули: координатор вважає, що ви прийшли лише по рекламу своїх вакансій. Проте це хибна думка, яку варто розвіяти і одразу прояснити, що ваша мета – не рекламувати вакансії, а пропонувати ветеранам корисні ресурси. Тому ви кажете:

- *«Ми знаємо, що ветерани часто шукають ресурси для старту. У нас є гроші на їхній бізнес та перенавчання. Ми можемо зробити спільний захід, де я розкажу, як отримати 500 тисяч від держави на розвиток власної справи. Їм не потрібно буде ніде реєструватися та надавати персональні дані».*

Таким чином, ви показуєте, що, по-перше, розумієте потребу організації (*«щоб ветеран був самозарадним та працевлаштованим»*), а по-друге – маєте інструменти, які можуть допомогти закрити цю потребу.

5. Ви домовляєтесь про зустріч із ветеранами у просторі ГО, де розповідаєте ветеранам про актуальну можливість – як отримати 500 тисяч від держави на розвиток власної справи.
6. Після успішної зустрічі ви не чекаєте довго. Ви створюєте спільний із координаторами чат у месенджері. Коли у вас з'являються вакансії, де роботодавець – теж ветеран або дружина до ветеранів компанія – ви ділитеся ними у цьому чаті. Координатор ГО надсилає вам контакти ветеранів, які готові обговорити вакансії.
7. Ви бачите, що ветерани не мають довіри до фахівця ДСЗ, скаржаться на *«складні бюрократичні процеси»* для отримання грантів та працевлаштування загалом. Тому ви домовляєтесь, що раз на два тижні ви будете проводити «годину консультацій» для ветеранів просто в офісі ГО.
8. Із періодичністю раз у три-чотири місяці ви аналізуєте ваше партнерство:
 - Чи є видимі результати (працевлаштування, видача ваучерів на власний бізнес, направлення на перенавчання)?
 - Чи треба скоригувати взаємодію?

6.9. Навички для побудови партнерств

Розуміти етапи побудови партнерств і стратегічно підходити до їх побудови – важливо, але партнерства зрештою будуються між людьми. І те, наскільки ці відносини стають глибокими і тривалими, значною мірою залежить від навичок спілкування: як фахівець спілкується, слухає і реагує у живій взаємодії з людьми. У цій темі ми коротко розглянемо ключові **навички**, які варто розвивати для ефективної побудови партнерств.

1. Емоційний інтелект.

Емоційний інтелект – це здатність людини розуміти власні думки та емоції, а також контролювати та використовувати їх як інструмент для налагодження відносин, поліпшення комунікації, розв'язання різноманітних конфліктів.

Згідно з Деніелем Г.²², існує п'ять основних елементів емоційного інтелекту:

1. Свідомість – здатність розуміти свій стан у моменті.

Наприклад, ви помічаєте, що починаєте дратуватися через критику, яку чуєте від людини. Замість того щоб одразу сперечатися, ви тільки фіксуєте для себе свій стан: «Я зараз злюся».

2. Самоконтроль – вміння стримувати емоційні імпульси.

Наприклад, партнер каже щось несправедливе про ДСЗ. Ви не входите у конфлікт, а робите паузу, щоб стримати емоційний імпульс і відповісти конструктивно. Якщо це листування, то можна не відповідати одразу, а зробити глибокий вдих і паузу та відповісти після того, як перший емоційний імпульс минув. Якщо спілкування офлайн, залишайте свій тон у розмові спокійним.

3. Мотивація – прагнення досягати результату заради самої мети, а не лише через зовнішні бонуси.

Наприклад, ви щиро зацікавлені у тому, щоб знайти ідеального кандидата для роботодавця, бо бачите в цьому сенс своєї професії, а не просто закриваєте план. Це впливає на відносини з партнером: він відчуває вашу щирість, до вас формується довіра і сприйняття як фахівця.

4. Емпатія – здатність відчувати емоції іншої людини та розуміти її точку зору.

Наприклад, ви відчуваєте, що роботодавець виснажений кадровим дефіцитом і насправді боїться за свій бізнес. Ви можете проговорити це словами і визнати складність ситуації, в якій опинився роботодавець:

- *«Я розумію, наскільки зараз складно знайти кваліфікованих людей у вашій галузі».*

5. Соціальні навички – вміння знаходити спільну мову з різними людьми та переконувати їх. Наприклад, ваш партнер – маленький ФОП, започаткований ветераном. У нього відкрита вакансія, але він спілкується з вами мінімально й односкладно, бо сприймає ваші питання як зайву бюрократію. Ви можете сказати:

- *«Я відчуваю, що вам хочеться займатися безпосередньо справою, а мої питання здаються зайвими. Проте я щиро хочу знайти людину, яка дійсно підсилить вас і з якою вам буде комфортно працювати щодня. Тому прошу приділити мені годину, щоб ми один раз розібрали портрет кандидата – і я обіцяю вам мінімум комунікацій у майбутньому, тільки суть».*

22 – Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Vivat, 2018. 512 с.

2. Володіння методом ненасильницького спілкування.

Метод ненасильницького²³ спілкування (ННС), розроблений американським психологом доктором Маршаллом Розенбергом, дозволяє чуйно та емпатійно досягти порозуміння з іншим.

В основі ННС лежить ідея, що за кожним вчинком і навіть словом людини стоїть якась важлива для неї й актуальна в цей момент потреба. Відповідно, мета методу – спілкуватися так, щоб потреби кожної сторони були почуті та враховані.

На відміну від «звичайного» спілкування, де часто використовують оцінкові судження, звинувачення або вимоги, ННС пропонує говорити через факти, власні почуття і потреби. У такий спосіб інша людина почувається безпечніше, а тому виникає більш якісний простір для діалогу.

Основні питання, над якими працює людина, спілкуючись за методом ННС:

1. Розуміння власних емоцій та потреб, їхня коректна назва самому собі.
2. Розуміння емоцій та потреб іншої людини.
3. Уникнення в комунікації оцінок, критики, звинувачень.
4. У спілкуванні звернення через факти, а не припущення чи оцінку.

ННС пропонує спосіб донесення своєї думки: не оцінювати, а говорити про факти, особисті почуття й потреби, висловлювати прохання замість вимоги.

Формула ННС:

1. **Спостереження.** Озвучувати факти без оцінок. Наприклад:
 - Погано: «Ви погано проводите відбір» («погано» – оцінкове судження, а не факт).
 - Краще: «Я бачу, що за останній тиждень три кандидати відмовилися від співбесіди».
2. **Почуття:** Виразити власні емоції. Наприклад:
 - Погано: «Я відчуваю, що ви не цінуєте мого часу» («ви не цінуєте мого часу» – не власні почуття, а інтерпретація чужих намірів).
 - Краще: «Мене це непокоїть».
3. **Потреби:** Усвідомлювати, яка моя потреба стоїть за почуттями та емоціями, які я відчуваю. Наприклад:
 - Погано: «Мені потрібно, щоб ви нарешті відповідально підходили до своєї роботи» (це не потреба, а прихована оцінка і вимога до іншої людини).
 - Краще: «Для мене важливо, щоб вакансія була закрита якісно та вчасно».
4. **Прохання:** Формулювати чітке прохання, яке можна виконати просто зараз. Наприклад:
 - Погано: «Вам треба серйозніше ставитися до підбору кандидатів» (це вимога і оцінка, а не конкретне прохання, яке можна виконати просто зараз).
 - Краще:

« **ЧИ МОГЛИ Б МИ РАЗОМ ПЕРЕГЛЯНУТИ ОПИС
ВАКАНСІЇ, ЩОБ ВІН КРАЩЕ ВІДПОВІДАВ
РЕАЛЬНИМ УМОВАМ?**

23 – Розенберг М. Б. Ненасильницьке спілкування: мова життя / пер. з англ. О. І. Олійник. Харків : Видавництво «Ранок», 2020. 256 с.

3. Критичне мислення.

В еру надзвичайно великої кількості інформації, еру фейків критично важливо вміти:

- Відрізняти факти від інтерпретацій.
- Відрізняти обіцянки від реальних можливостей організації.
- Перевіряти джерела інформації (сайти, соцмережі потенційних партнерів).
- Перевіряти інформацію про нові гранти або програми, перш ніж пропонувати їх клієнтам.

4. Ділове спілкування.

Ділове спілкування – це про час та ресурси партнера і прояв вашої поваги до них.

1. Голосові повідомлення надсилайте лише якщо партнер сам їх використовує або дав на це згоду, адже не всім зручно слухати аудіо з робочих питань.
2. Дотримуйтесь графіка відповідей (бажано – не пізніше 24 годин). Якщо ви не можете надати повну відповідь протягом 24 годин, надішліть короткий лист-підтвердження: *«Ваш запит отримав, мені потрібно уточнити дані. Повернуся з відповіддю до завтрашнього вечора»*.
3. Формулюйте листи грамотно, завжди вказуйте зрозумілу тему листа, опис вкладень та ваші прямі контакти для зв'язку.

Навіть якщо ви щойно проговорили деталі телефоном, пам'ятайте: у партнера за день можуть бути десятки таких дзвінків. Письмова фіксація з чітким заголовком (наприклад, *«Документи за грантом для ТОВ – від Центру зайнятості»*) дозволить партнеру миттєво знайти потрібну інформацію через пошук у пошті за тиждень чи місяць.

Обов'язково додайте наприкінці листа короткий перелік наступних кроків. Наприклад: *«Надсилаю пам'ятку, як і домовлялися. Чекатимو від вас скан-копії заяви до п'ятниці»*.

4. Готуйтеся до зустрічі заздалегідь (перечитуйте необхідні документи, матеріали, домовленості, щоб розуміти, про що йтиметься на зустрічі).
5. Ніколи не передавайте номери телефону партнера третім особам без його згоди.
6. Якщо ви передаєте контакти партнера колезі, обов'язково зробіть представлення (створіть спільний чат або напишіть обом сторонам лист-знайомство).

6.10. Висновки

Ефективна робота сучасного рекрутера ДСЗ базується на розумінні того, що жодна організація сьогодні не може розв'язати проблему кадрового дефіциту одна. Тільки партнерство та спільна робота держави, бізнесу, освіти та громадського сектору може підтримати стійкість ринку праці.

Сталі партнерства будуються на розумінні інтересів та глибинних потреб іншої сторони. Рекрутер, який вміє побачити, що насправді потрібно партнеру, і запропонувати реальну цінність у відповідь, зможе будувати міцніші відносини, які даватимуть кращий результат.

Використовуючи систему партнерств, ви надаєте людині не просто роботу, а комплексний пакет підтримки. Кожна закрита вакансія, кожен виданий ваучер чи облаштоване інклюзивне робоче місце – це результат того, що ви змогли поєднати інтереси різних людей та організацій навколо спільної мети.

To-do List

- ☒ _____
- ☒ _____
- ☒ _____
- ☒ _____

- ☒ _____
- ☒ _____
- ☒ _____
- ☒ _____

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			





Розділ 7

Тайм-менеджмент і самоорганізація рекрутера в умовах багатозадачності та інтенсивної роботи

7.1. Що таке тайм-менеджмент і самоорганізація

Тайм-менеджмент і самоорганізація – це система навичок і практик, яка дозволяє консультанту ефективно планувати і використовувати свій час, увагу та енергію під час роботи з пошукачами та роботодавцями.

Робота співробітників ДСЗ передбачає різні типи завдань: консультації пошукачів, комунікацію з роботодавцями, пошук кандидатів під запит роботодавця, кар'єрні консультації тощо. Відповідно, **основними цілями тайм-менеджменту для консультанта** можуть бути:

1. Оптимізація робочого дня:
 - а. Зменшити хаос від постійних перемикань між завданнями.
2. Підвищення якості консультацій:
 - а. Виділяти час на підготовку до консультацій.
 - б. Мати енергію та увагу для реальних потреб пошукача та роботодавця.
3. Зниження стресу і перевантаження:
 - а. Визначати пріоритети.
 - б. Не витрачати часу на дрібні завдання, які можна вирішити швидко.
4. Підтримання власного ресурсу:
 - а. Планувати паузи для відновлення.
 - б. Запобігати емоційному вигоранню через хаотичну роботу.

7.2. Моделі продуктивності

Існує декілька наукових моделей продуктивності, які пояснюють, чому мозок втомлюється, робить помилки і вигорає; і що з цим робити, щоб працювати стабільно – не за рахунок сили волі, а за рахунок правильної організації роботи.

П'ять наукових моделей продуктивності:

1. Модель робочої пам'яті²⁴

Наш мозок може тримати в голові одночасно лише доволі малу кількість речей, приблизно 4-7. Коли завдань або інформації більше, мозок починає «зависати»: ми робимо помилки, забуваємо деталі, втрачаємо нитку думки. Якщо ви постійно тримаєте все в голові – витрачаєте ресурс мозку даремно.

2. Теорія когнітивного навантаження²⁵

Теорія була розроблена для пояснення процесу навчання, але її принципи широко застосовують і в організації робочих процесів.

Мозок не може обробляти нескінченну кількість інформації одночасно, оскільки має обмежену «пропускну здатність». Вона витрачається на три речі: складність самого завдання, зайві відволікання навколо (шум, безлад, незрозумілі інструкції) та засвоєння нового. Якщо навколо занадто багато шуму й хаосу, мозок витрачає ресурси на них, і на саму роботу ресурсу не залишається. Як результат – ви працюєте повільніше, менше встигаєте і припускаєтеся помилок.

Зрозумілі алгоритми, чеклісти прибирають зайве навантаження і дають мозку зосередитися на головному.

3. Теорія перемикавання завдань²⁶

Коли ви переключаєтесь із одного завдання на інше, мозку потрібен час, щоб «переналаштуватись»: вивантажити старе завдання (закрити його у пам'яті) і завантажити нове (пригадати контекст, мету, правила тощо). Навіть якщо здається, що перемикавання миттєве, – воно не миттєве. Люди, які постійно перемикаються між завданнями (наприклад, відповідають на повідомлення, потім повертаються до звіту, потім відповідають на дзвінок), роблять більше помилок і витрачають більше часу, ніж ті, хто доводить одне завдання до логічного кінця, а потім переходять до наступного. Тому важливо «блокувати» час на конкретні завдання і намагатися не переключатися на інші завдання, працюючи над одним.

4. Теорія відновлення уваги²⁷

Свідома концентрація – це ресурс, який виснажується. Коли він закінчується, ми відчуваємо втому, дратівливість і нездатність зосередитись. Дослідження свідчать, що коли ви дивитесь на природу – дерева, небо, зелень – активність мигдалеподібного тіла (частини мозку, відповідальної за стрес і тривогу) знижується. Природа буквально «вмикає» режим релаксації.

Щоб відновити концентрацію, можна короткочасно переключитися на щось спокійне і ненав'язливе – подивитись у вікно на дерева або небо. Коли ви на п'ять хвилин відриваєте погляд від екрану і дивитесь у вікно або виходите на свіже повітря, ви буквально заряджаєте увагу. Це дозволяє працювати **якісніше** (менше помилок, краще розумієте складне).

24 – Автор: *Baddeley & Hitch*

25 – *Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. Cognitive Science, 12, 257–285.*

26 – *Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 27(4), 763–797.*

27 – *Kaplan, R., & Kaplan, S. (1989). The experience of nature: A psychological perspective. Cambridge: Cambridge University Press.*

5. Модель вигорання Maslach (Автор: Christina Maslach & Michael Leiter²⁸)

Вигорання – це не просто втома після складного тижня. Це системний стан, який розвивається через постійне перевантаження, відсутність контролю над своєю роботою, несправедливе ставлення або конфлікт між своїми цінностями і тим, що доводиться робити. Його ознаки: емоційне спустошення, байдужість і відчуття, що ви стали гіршим у своїй роботі.

Вигорання лікується складно і довго. Тому краще йому запобігати: ставити чіткі межі, відмовлятися від зайвого, мати зрозумілі стандарти роботи. Якщо ви постійно відчуваєте, що «щось не так» – це не слабкість, а сигнал вашої системи.

Ці моделі показують, що продуктивність – це не про те, наскільки співробітник старанний або мотивований. Продуктивність прямо пов'язана із тим, як влаштований мозок: скільки він може тримати в голові, як швидко втомлюється, наскільки болісно перемикається між завданнями і чи встигає відновлюватись.

Якщо працювати проти цих обмежень, результат буде гіршим, навіть якщо витратити більше часу і зусиль. Тобто, щоб бути продуктивнішим, маємо керувати увагою, прибирати зайве, не смикатись між завданнями і вчасно відновлюватись.

Знаючи, як працює мозок, легше зрозуміти, що саме заважає працювати ефективно. У роботі консультанта є кілька типових ситуацій, які непомітно з'їдають робочий час і енергію.

Типові «чинники втрати робочого часу» консультанта:

- Нечіткий запит кандидата або роботодавця.
- Відсутність структури розмови.
- Постійні переривання.
- Паралельне виконання кількох завдань тощо.

7.3. Інструменти самоорганізації

Хаотична робота виснажує більше, ніж її обсяг. Нижче наведені практичні рекомендації про самоорганізацію, що впливають із моделей продуктивності.

Інструменти самоорганізації:

1. Стандартизація завдання

Структуруйте повторювані завдання. Наприклад, структура зустрічі з роботодавцем може мати такий вигляд:

- Запит роботодавця.
- Можливості компанії.
- Обмеження (бюджет, терміни, вимоги).
- Наступний крок.

Ефект: скорочується час зустрічі та знижується когнітивне навантаження. Консультант слідує готовому алгоритму, а отримана від роботодавця інформація одразу будується у зрозумілу структуру.

28 – Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.

2. Принцип «одна зустріч – одна ціль»

- Визначаєте результат консультації наперед.
- Не намагайтесь вирішити все одразу.

Наприклад, кар'єрний радник перед консультацією визначає конкретні цілі – що саме пошукач має зрозуміти, вирішити або зробити після цієї сесії.

Приклад можливих цілей:

Розуміння (що кандидат може усвідомити)

- визначити цільову посаду;
- зрозуміти, які навички є сильними, а які потребують розвитку;
- визначити, в якій індустрії шукати роботу.

Рішення

- вирішити: шукати роботу зараз чи спочатку здобути додаткову освіту;
- вирішити: залишатись у своїй сфері чи змінювати напрям;
- вирішити: який формат роботи підходить: офіс, віддалено, фриланс.

Дія

- скласти список підприємств для подання резюме;
- оновити резюме під конкретну вакансію;
- підготувати відповідь на питання «розкажіть про себе»;
- визначити трьох людей із мережі для нетворкінгу;
- надіслати резюме в конкретну кількість компаній до наступної сесії.

Під час зустрічі все, що виходить за межі цієї цілі, фіксується на потім, але не розбирається зараз.

Ефект: пошукач виходить із чітким результатом, а не відчуттям «поговорили про все і ні про що». Консультант не перевантажує ні своєї робочої пам'яті, ні пам'яті пошукача.

3. Правило двох хвилин

- Якщо завдання ≤ 2 хв → робимо одразу.
- Якщо більше → в окремий список.

Приклади завдань до двох хвилин:

- відповісти на коротке повідомлення від пошукача;
- підтвердити зустріч;
- надіслати посилання на вакансію або ресурс;
- додати нагадування в календар;
- переслати резюме роботодавцю;
- записати короткий висновок після зустрічі;
- надіслати шаблон резюме або супровідного листа;
- зберегти контакт роботодавця тощо.

Ефект: дрібні завдання не накопичуються і не займають місця в голові. Це прямо знижує когнітивне навантаження і зменшує тривожність від нагромадження хоч і простих, але незавершених справ.

4. Робота з перериваннями

- Фіксація рішень одразу.
- Завершення мікроетапу перед перемиканням.

Робота з перериваннями – це коли під час робочого дня хтось постійно відволікає: дзвінки, повідомлення, колеги, інші кандидати. Переривання неминучі, але їх можна контролювати, щоб не втрачати фокусу.

Ключові правила:

а. Фіксація рішень одразу

Все, що вирішено під час зустрічі, треба зафіксувати відразу: «направити резюме», «підготувати профіль», «зв'язатися з роботодавцем», «зробити аналіз ринку» тощо. Це зменшує ризик повторних запитань і плутанини.

б. Завершення мікроетапу перед перемиканням

Не перемикайтеся на нове завдання або кандидата, поки не закінчите невеликого логічного блоку: заповнили профіль, надіслали лист, закрили нотатку тощо. Навіть короткий незавершений блок створює «когнітивний шум» і втомлює.

5. Управління енергією

Консультант не завжди має можливість зробити повноцінну паузу, але навіть 2–5 хвилин між зустрічами достатньо, щоб відновити увагу і знизити напруження. Ось вправи, які можна зробити просто на робочому місці.

Дихання і заспокоєння:

1. **Дихання 4–7–8** – вдих на 4 рахунки, затримка на 7, видих на 8. Повторити чотири рази. Вправа знижує рівень кортизолу і швидко заспокоює нервову систему після напруженої роботи.
2. **Діафрагмальне дихання** – покласти руку на живіт, дихати так, щоб рухався живіт, а не груди. Десять вдихів. Перемикає нервову систему з режиму стресу в режим відновлення.
3. **Дихання в рівних частках** – вдих на 4 рахунки, видих на 4. Простіший варіант для початку.

Відновлення уваги:

1. **Погляд вдалину** – відвести погляд від екрану і дивитись на далеку точку за вікном 2–3 хвилини. Знімає напругу з очей і відновлює спрямовану увагу.
2. **Вихід з кімнати** – встати і вийти в коридор або надвір на 3–5 хвилин без телефону. Зміна середовища перемикає мозок і дає йому паузу від стимулів.
3. **Спостереження за природою** – подивитись у вікно на дерева, небо. Навіть дві хвилини такого спостереження відновлюють увагу за теорією²⁹.

29 – Kaplan, R., & Kaplan, S. (1989). *The experience of nature: A psychological perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Зняття фізичного напруження:

1. **Розтяжка шиї** – повільно нахилити голову вправо, вліво, вперед. Затримати на 10 секунд з кожного боку. Знімає напруження від тривалого сидіння.
2. **Розтяжка плечей** – підняти плечі до вух, затримати 5 секунд, різко опустити. Повторити п'ять разів. Знімає хронічне напруження, яке накопичується при стресі.
3. **Стискання і розтискання рук** – стиснути кулаки з максимальним зусиллям, затримати 5 секунд, відпустити. Повторити п'ять разів. Знімає фізичне напруження через тіло.
4. **Встати і потягнутись** – підвестись, підняти руки вгору, потягнутись усім тілом 30 секунд. Повертає кровообіг після тривалого сидіння.

Ментальне скидання:

1. **Завершення думки** – перед тим як перейти до наступного клієнта, подумки сказати собі: «Ця консультація завершена. Я зробив/-ла що міг (могла)». Коротка внутрішня крапка між зустрічами.
2. **Записати те, що турбує** – якщо після складної консультації крутиться думка – записати її в нотатник і закрити. Це сигналізує мозку, що інформація зафіксована і можна відпустити.
3. **Фізична межа між консультаціями** – встати, пройтись до кулера, налити води. Фізична дія допомагає мозку переключитись між пошукачами.

7.4. Профілактика вигорання

Ось кілька практичних рекомендацій про те, як запобігти вигоранню:

1. Встановити чітку межу між робочим і особистим часом.

Після завершення робочого дня – не відповідати на робочі повідомлення і не переглядати робочих документів.

Навіщо: мозок не відновлюється, якщо робота триває у фоновому режимі.

2. Фіксувати результати, а не лише завдання.

Наприкінці тижня записувати 2–3 конкретні результати: пошукач отримав роботу, пошукач пройшов співбесіду, вдалося допомогти з документами.

Навіщо: інколи – результати розтягнуті в часі. Без фіксації здається, що нічого не відбувається, а це прискорює вигорання.

3. Не брати на себе відповідальності за рішення пошукача.

Консультант відповідає за якість консультації, а не за те, чи скористається пошукач порадою. Чітке розмежування: моя зона – інформація і підтримка, рішення – за пошукачем.

Навіщо: емоційне виснаження часто виникає саме від відчуття відповідальності за те, що не в зоні вашого контролю.

4. Робити обов'язкові мікропаузи між завданнями.

Після емоційно складного завдання – 3–5 хвилин без нового завдання / зустрічі / дзвінка / листа. Встати, вийти в коридор, подивитись у вікно.

Навіщо: це не втрата часу, а відновлення ресурсу уваги перед наступним завданням.

5. Мати стандарти «достатньо добре»

Визначити для себе, що означає якісно виконане завдання, і не намагатися перевищувати цю планку щоразу. Не кожна зустріч може бути ідеальною.

Навіщо: перфекціонізм в умовах великого потоку клієнтів є прямим шляхом до виснаження.

7.5. Висновки

Тайм-менеджмент для консультанта ДСЗ полягає не в тому, щоб встигати більше за рахунок зусиль, а в тому, щоб організувати роботу відповідно до того, як насправді працює мозок. П'ять наукових моделей, розглянутих у розділі, пояснюють одне і те саме з різних боків: мозок має обмежений ресурс, він втомлюється від хаосу, страждає від перемикань і потребує відновлення, а ігнорування власних обмежень означає працювати проти себе.

Практичні інструменти розділу (стандартизація зустрічей, принцип однієї цілі, правило двох хвилин, робота з перериваннями) не є абстрактними порадами, адже кожен із них прибирає конкретний вид навантаження: зайві рішення, незавершені думки, накопичені дрібниці, і в умовах великого потоку пошукачів подібні інструменти є необхідністю. Окрема увага в розділі приділена енергії та профілактиці вигорання, що є принципово важливим, оскільки консультант ДСЗ працює з людьми у складних життєвих ситуаціях, і без свідомого управління власним ресурсом – вигорання стає лише питанням часу.

Мікропаузи, чіткі межі, стандарти «достатньо добре» і фіксація результатів є базовою гігієною стабільної роботи, без якої ресурс консультанта поступово вичерпується, адже продуктивність визначається не тим, скільки людина працює, а тим, наскільки розумно організована ця робота. Консультант, який керує своєю увагою, енергією і структурою дня, допомагає пошукачам якісніше і довше залишатися у професії, без втрати себе.



Висновки

Ринок праці зазнав різких змін. Війна, міграційні процеси, втрата роботи, зміна професійних напрямів сформували нову ситуацію: зростає дефіцит кадрів, збільшується частка вразливих груп населення, кандидати очікують не лише працевлаштування, а і гнучких умов, змістовності роботи та поваги до їхніх потреб. Роботодавці, своєю чергою, дедалі більше орієнтуються на навички кандидатів, а не на тривалість їхнього досвіду, і розглядають співпрацю з фахівцями ДСЗ як рівноправне взаємовигідне партнерство на ринкових умовах.

У цих умовах роль фахівця ДСЗ полягає у посередництві між реальністю кандидата та потребами роботодавця, забезпеченні навігації у складному ринку праці, створенні рівних можливостей для людей із вразливих груп, які стикаються з додатковими бар'єрами при працевлаштуванні, а також у підтримці людської гідності через зайнятість. У ширшому контексті сучасний та інклюзивний рекрутинг – це стратегічний ресурс для бізнесу і держави, адже залучення до ринку праці ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, осіб 50+ та жінок підвищує стійкість ринку праці та сприяє економічному відновленню країни.

Саме з цього розуміння і формується логіка посібника. Його метою було переосмислити підходи до рекрутингу крізь призму практичного досвіду та сучасних дієвих інструментів, які можна адаптувати під власний стиль роботи й застосовувати у щоденній професійній діяльності. Теми посібника складаються в єдину систему, яка відображає образ сучасного рекрутера одразу на трьох рівнях:

- Технічний рівень – *«Я знаю, як це працює, і вмію цим користуватися»*. Це про володіння інструментами (профіль посади, аналітика, ШІ, соцмережі тощо), які дозволяють зробити рекрутинг керованим і структурованим процесом.
- Ціннісний рівень – *«Я працюю з людьми, а не з вакансіями»*. Йдеться про інклюзивний підхід, роботу із вразливими групами, розуміння мотивації кандидатів, кар'єрне консультування та супровід після працевлаштування.
- Організаційний рівень – *«Я буду стале середовище для своєї роботи»*. Співпраця з роботодавцями, взаємодія з партнерами, навички самоорганізації та тайм-менеджменту – це про системність і сталість роботи, здатність масштабувати діяльність і – водночас – запобігати професійному вигоранню, ефективно працювати в умовах багатозадачності та формувати довгострокові результати, а не лише закривати вакансії.

Разом ці рівні формують нову якість професії рекрутера ДСЗ як сучасного фахівця, який системно поєднує інструменти, роботу з людьми та розуміння контексту ринку праці.

Впроваджувати нове у звичні процеси – складно. Може виникати відчуття невизначеності, страх помилки, брак часу або сумніви щодо того, чи спрацює це в реальних умовах роботи. Така реакція є нормальною. Будь-які зміни потребують виходу за межі звичних дій, створюють додаткове навантаження на початковому етапі та можуть викликати внутрішній опір. Важливо не ставити перед собою завдання впровадити всі зміни одночасно та дозволити собі рухатися поступово. Для того

щоб зміни відбулися, достатньо зробити один конкретний крок. Наприклад, проаналізувати окремий етап власної роботи, скласти один профіль посади за новим підходом або переглянути одну вакансію на предмет інклюзивності тексту. Визначальним є не масштаб дій, а їхня регулярність.

Найважливіше полягає в тому, що ви вже маєте міцну професійну основу і всі необхідні передумови для подальшого розвитку та посилення своєї професійної ролі – відповідно до актуальних вимог ринку праці.



Корисні матеріали

1. Перелік запитань до роботодавця для прояснення інформації про посаду і формування профілю посади

Блок профілю посади	Приклади запитань до роботодавця
1. Передумови для відкриття вакансії	• Чому зараз з'явилась потреба у новому співробітнику? Це нова посада чи заміна попереднього працівника? Новий напрямок? Декретна відпустка? Проектна робота? Ваш варіант.
2. Мета існування посади	• Яку проблему бізнесу має вирішувати ця посада? • Який результат має з'явитись завдяки цій посаді? • Що зміниться в компанії, коли посада буде закрита правильною людиною? • Які процеси зараз страждають без цієї посади?
3. Функціонал посади	• За які напрями роботи відповідає ця посада на постійній основі? • Які завдання є обов'язковими щодня / щотижня? • Що належить до зони відповідальності завжди?
4. Завдання посади	• Які конкретні дії людина на цій посаді виконуватиме щодня? • Які завдання є регулярними (щотижневими / щомісячними)? • Які завдання виникають разово або ситуативно?
5. Ключові показники ефективності (KPI)	• За якими показниками ви розумієте, що робота виконана успішно? • Які кількісні показники важливі? (Терміни, обсяги, показники в цифрах тощо). • Які якісні показники ви враховуєте? (Рівень задоволеності, відсутність скарг, якість ведення процесів тощо).

Блок профілю посади	Приклади запитань до роботодавця
6. Професійні знання, уміння, навички	• Без яких знань/навичок людина точно не зможе працювати? • Які знання/навички обов'язкові, а які — бажані? • З якими інструментами / програмами / технікою треба працювати? • Чому можна навчити на місці, а що потрібно мати одразу?
7. Особисті якості	Запитання до роботодавця, які допоможуть прояснити ключові особисті якості, формулюють залежно від завдань посади. Наприклад, запитання стосовно посади «Бухгалтер на виробництво» може звучати так: • <i>«Якою якістю має володіти кандидат, щоб подавати звіти і проходити перевірки під тиском дедлайнів?»</i>
8. Корпоративні компетенції (однакові для всіх)	• Які цінності вашої організації важливо поділяти? • Які поведінкові стандарти заведені у вашій команді? • Який стиль комунікації є бажаним?
9. Мотивація та очікування кандидата	• Що може внутрішньо мотивувати людину в цій роботі? • Що має мотивувати людину залишатись у компанії довгостроково? • Які зовнішні мотиваційні фактори ви пропонуєте? • У якій сфері / на яких посадах кандидат міг набути необхідних навичок?
10. Додаткові вимоги / обмеження	• Яка освіта є бажаною для цієї посади? • Чи є спеціалізація, яка надає перевагу? • Чи розглядаєте кандидатів без профільної освіти, якщо є релевантний досвід? • Який мінімальний практичний досвід необхідний? • У яких саме процесах кандидат має мати досвід? • Чи важливий досвід у вашій галузі, чи це не критично? • Який формат робочого дня? • Який рівень оплати передбачений для цієї посади? • Які можливості розвитку ви готові запропонувати?

2. Шаблон профілю посади

1. Передумови для відкриття вакансії

2. Мета існування посади

3. Функціонал посади

4. Завдання посади

5. Ключові показники ефективності (KPI)

6. Професійні знання, уміння, навички

7. Особисті якості

8. Корпоративні компетенції (однакові для всіх)

9. Мотивація та очікування кандидата

10. Додаткові вимоги / обмеження

3. Профіль посади «Бухгалтер на виробництво»

1. Передумови для відкриття вакансії:

- Розширення виробництва. Один бухгалтер уже є.

2. Мета існування посади:

- Забезпечення точного ведення бухгалтерського обліку, своєчасного здавання звітності та контролю фінансових потоків.

3. Функціонал посади:

- Ведення бухгалтерського та податкового обліку компанії.
- Формування фінансової звітності та податкових декларацій.
- Контроль розрахунків із постачальниками та клієнтами.
- Взаємодія з аудиторами та податковими органами.
- Участь у плануванні бюджету та контролі витрат.

4. Завдання посади:

- Щоденне проведення бухгалтерських операцій (рахунки, платежі, акти).
- Підготовка щомісячних та квартальних звітів.
- Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.
- Підготовка документів для аудиту та податкових перевірок.
- Аналіз витрат і пропозиції щодо оптимізації фінансів.

5. Ключові показники ефективності (KPI):

- Своєчасність здавання звітності (100% відповідно до законодавства).
- Відсутність штрафів через помилки у податковій звітності.
- Точність обліку та відповідність фінансових даних.
- Відсоток виконання бюджету / економія на витратах.
- Рівень задоволеності керівництва якістю звітності.

6. Професійні знання, уміння, навички:

- Знання бухгалтерського та податкового законодавства.
- Досвід роботи на виробництві або у промислових компаніях.
- Упевнений користувач Excel та інших фінансових систем (назви програм).
- Уміння аналізувати фінансові дані та готувати звіти.

7. Особисті якості:

- Відповідальність та уважність до деталей.
- Аналітичне мислення.
- Організованість та вміння працювати з великим обсягом інформації.
- Стресостійкість у періоди звітності.

8. Корпоративні компетенції (однакові для всіх):

- Дотримання корпоративних цінностей (чесність, прозорість, командна робота).
- Комунікабельність для ефективної взаємодії з колегами та керівництвом.
- Готовність адаптуватися до внутрішніх процесів компанії.

9. Мотивація та очікування кандидата:

- Стабільна заробітна плата та соціальні гарантії.
- Можливість професійного розвитку та навчання.
- Прагнення до роботи в команді та участі у розвитку виробництва.

10. Додаткові вимоги / обмеження:

- Вища освіта за спеціальністю «Бухгалтерський облік» або «Фінанси».
- Щонайменше 3–5 років досвіду роботи бухгалтером, бажано на виробництві.
- Готовність працювати у виробничому графіку (з 9:00 до 18:00, можливі перевірки у вечірній час).

4. Приклади особистих якостей кандидата (не прив'язані до конкретної посади)

Інтелектуальні / когнітивні: ☐ Аналітичне мислення ☐ Критичне мислення ☐ Логічність ☐ Креативність / генерування ідей ☐ Здатність до навчання ☐ Уважність до деталей ☐ Системне мислення ☐ Орієнтація на результат	Моральні / етичні: ☐ Чесність ☐ Порядність ☐ Відповідальність ☐ Етичність ☐ Дотримання правил ☐ Конфіденційність ☐ Принциповість ☐ Справедливість
Емоційні / внутрішні: ☐ Стресостійкість ☐ Емоційна стабільність ☐ Самоконтроль ☐ Терпіння ☐ Емпатія / чутливість до інших ☐ Мотивація до самовдосконалення ☐ Вміння приймати критику	Соціальні / комунікативні: ☐ Комунікабельність ☐ Лідерські якості ☐ Вміння працювати в команді ☐ Вміння переконувати ☐ Вміння слухати ☐ Навички наставництва / коучингу ☐ Вміння вирішувати конфлікти ☐ Орієнтація на клієнта
Мотиваційні / поведінкові: ☐ Ініціативність ☐ Цілеспрямованість ☐ Амбіційність ☐ Відданість справі / лояльність ☐ Вміння ставити пріоритети ☐ Самостійність / автономність ☐ Прагнення до розвитку	Організаційні / практичні: ☐ Організованість ☐ Планування і тайм-менеджмент ☐ Дисциплінованість ☐ Пунктуальність ☐ Вміння виконувати рутину точно ☐ Вміння делегувати ☐ Вміння працювати під тиском
Інші / універсальні: ☐ Гнучкість / адаптивність ☐ Креативний підхід до завдань ☐ Вміння працювати в режимі багатозадачності ☐ Стійкість до невизначеності ☐ Продуктивність ☐ Вміння ухвалювати рішення	

5. Шаблон портрета кандидата

Блок портрета	Що описує	Портрет
1. Загальна інформація	Освіта, досвід	
2. Мотивація	Внутрішня та зовнішня мотивація; потреби та цінності	
3. Професійні навички	Hard skills	
4. Особисті якості	Стійкі риси характеру	
5. Корпоративні компетенції	Цінності організації, поведінкові стандарти	
6. Когнітивні та аналітичні здібності	Логіка, аналіз, ухвалення рішень	
7. Соціальні та комунікаційні характеристики	Взаємодія з людьми	
8. Фізіологічні та зовнішні фактори	Готовність до робочого режиму	

6. Стереотипи та упередження роботодавців і аргументи для їх спростування

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
1. Гендерні стереотипи та «жіночі / чоловічі» ролі	«Майстром манікюру / перукарем може бути тільки жінка»	Професіоналізм не має гендеру. Чоловіки успішно працюють у б'юті-індустрії
	«Жінка не зможе продавати технічне обладнання, їй складно розібратися в технічних деталях»	Технічна експертиза залежить від освіти та досвіду, а не від статі
	«Адміністратор салону – це лише молода, красива та струнка дівчина»	Клієнти цінують сервіс, емпатію та організованість. Естетизм – це суб'єктивний критерій, який не гарантує якості роботи
2. Упередження щодо батьківства / материнства та сімейних обов'язків	«Жінка, яка була у декретній відпустці три роки, втратила кваліфікацію і вже не зможе наздогнати ринок»	Професійні навички не зникають за кілька років, а здатність швидко навчатися та адаптуватися часто тільки зростає. Під час догляду за дитиною жінки розвивають винятковий рівень багатозадачності, стресостійкості та тайм-менеджменту, що є цінними навичками для будь-якої організації
	«Жінка з маленькою дитиною буде постійно на лікарняних, робота стоятиме»	Сучасні батьки мають різні стратегії догляду (підтримка родини, няні, дитячі садки). Крім того, працівники з дітьми часто є найбільш умотивованими та дисциплінованими, оскільки вони цінують стабільність та робоче місце. Важливо обговорювати з кандидатом його результативність, а не стан здоров'я членів його родини ³⁰
	«Вона щойно вийшла заміж / їй 25 років – вона скоро піде в декрет, ми дарма витратимо час на навчання»	Жоден роботодавець не застрахований від звільнення будь-якого співробітника (через переїзд, іншу пропозицію чи зміну професії). Відмовляти через теоретичну відпустку в майбутньому – це втрата цінного ресурсу сьогодні. Професіоналізм кандидата тут і зараз має бути головним критерієм

³⁰ – Прим.: згідно з трудовим законодавством України (ст. 22 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»), право на оплачуваний лікарняний для догляду за хворою дитиною є законним правом кожного працівника. Це державна гарантія, яка стосується як матерів, так і батьків.

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
	«Жінка з дитиною не зможе поїхати у відрядження або працювати над-урочно»	Не варто вирішувати за кандидата. Багато жінок успішно поєднують кар'єру з материнством. Обов'язок роботодавця – озвучити умови, а кандидата – оцінити свою готовність їх виконувати
3. Ейджизм (упередження за віком)	«У нас молодий колектив, людина старше 35/50 років не адаптується або не розбереться в софті»	Когнітивні здібності та гнучкість залежать від особистості. Змішані за віком команди можуть бути стійкими та інноваційними завдяки поєднанню досвіду та енергії
	«Ми шукаємо тільки молодих до 25 років, бо вони голодні до роботи»	Молодші співробітники частіше схильні до зміни роботи, тоді як люди 45+ часто шукають стабільності та стають найбільш лояльними працівниками
	«Людина старше 50 років не зможе розібратися в нашій програмі, ми шукаємо когось до 35»	Навичка навчання залежить від індивідуальних особливостей та мотивації, а не від року народження. Досвідчені фахівці часто мають вищу концентрацію та відповідальність, а цифрові навички легко здобуваються через якісний онбординг
4. Упередження щодо ветеранів та ветеранок	«Ветеран/-ка не зможе адаптуватися в цивільному колективі через ПТСР або специфічний досвід»	Військова служба – це школа лідерства, стратегічного мислення та роботи у критичних умовах. Ці компетенції є надзвичайно цінними для організації. Адаптація – це двосторонній процес, де зрозумілі правила та чіткі завдання допомагають ветерану/-ці стати найефективнішим гравцем команди
	«За час служби ветеран утратив професійні навички, він відстає від ринку»	Хоча певні технічні знання можуть потребувати оновлення, важливо розгледіти набуті компетенції, які неможливо здобути в цивільному житті: здатність брати відповідальність за рішення, висока швидкість навчання в екстремальних умовах та кризовий менеджмент
	«Ветерани/-ки звикли до високих виплат у ЗСУ і не захочуть працювати за цивільну зарплату»	Більшість ветеранів/-ок чітко розуміють різницю між грошовим забезпеченням за умови високого ризику для життя та ринковою оплатою праці в цивільному секторі. Роботодавець оцінює обов'язки, а ветеран/-ка – стабільність та можливість розвитку
5. Упередження щодо ВПО	«Людина зі статусом ВПО не прив'язана до населеного пункту, в будь-який момент звільниться і поїде»	Люди, які втратили стабільність, мають найвищу мотивацію закріпитися на новому робочому місці. Робота для ВПО – це фундамент для побудови нового життя, тому такі кандидати часто демонструють вищу лояльність до компанії, яка надала їм можливість реалізуватися

Категорія стереотипу	Стереотип	Аргумент для спростування
6. Стереотип про надмірну кваліфікацію	«Людина, яка займала вищу посаду, не працюватиме на меншій позиції – вона звільниться, щойно знайде щось краще»	Пріоритети людей змінюються. Хтось хоче менше відповідальності, хтось змінює сферу діяльності. Важливо запитати про мотивацію, а не вирішувати за кандидата
7. Стереотипи щодо стану здоров'я та інвалідності	«Люди з інвалідністю частіше хворіють та працюють повільніше»	Продуктивність працівника залежить не від наявності інвалідності, а від відповідності його навичок вимогам посади та якості облаштування робочого місця
8. Географічні стереотипи (місце проживання)	«Кандидат живе занадто далеко, він буде втомлюватися в дорозі та швидко звільниться»	Здатність розраховувати свій час та сили – це відповідальність кандидата. Це не може бути причиною для відмови без обговорення з людиною
9. Освітній елітизм	«Нам потрібен диплом тільки конкретного університету, інакше знань немає»	Диплом – це лише підтвердження здобутої бази знань. У сучасному світі реальні навички часто здобувають через самоосвіту, курси та практику. Важливо оцінювати, що людина вміє робити зараз, а не назву закладу, який вона закінчила роки тому

7. Аргументи для роботи зі стереотипами замовника

1. Юридичний аргумент

Це «холодний» аргумент, який знімає питання дискримінації на етапі публікації вакансії.

- **Як діяти:** Нагадайте про ст. 24-1 Закону України «Про рекламу»³¹. Вона прямо забороняє висувати у вакансії вимоги щодо віку, статі, кольору шкіри, інвалідності чи сімейного стану. Порушення цієї норми призводить до штрафів.
- **Фраза-помічник:** *«Ми не можемо прописати цю вимогу в тексті вакансії, оскільки це пряме порушення законодавства, що може призвести до штрафів та репутаційних ризиків для організації».*

2. Аргументи, які спираються на аналітику ринку праці в Україні та розуміння актуальної ситуації конкретно у вашому регіоні

Зараз в Україні спостерігається гострий дефіцит кадрів («ринок кандидата»). Обмежуючи воронку за неважливими критеріями, роботодавець сам себе позбавляє шансу закрити вакансію.

- **Як діяти:** Покажіть аналітику ринку праці. Наприклад, якщо замовник хоче «чоловіка до 30», відкрийте аналітичну та статистичну інформацію Державної служби зайнятості³², Job-порталу та проаналізуйте, який % чоловіків до 30 років зараз в активному пошуку роботи.
- **Фраза-помічник:** *«Якщо ми залишимо критерій "вік до 30", ми втрачаємо ...% кваліфікованих відгуків, які є на ринку зараз. Це подовжить термін пошуку на місяці. Чи готові ми так довго чекати?»*

3. Аргумент, який фокусує роботодавця на компетенціях кандидатів

Стереотипи часто базуються на хибних припущеннях (наприклад, «люди старшого віку не знають технологій»).

- **Як діяти:** Запитайте замовника: «Яке конкретне завдання має виконувати людина?». Якщо це робота в CRM, то критерієм має бути «вміння працювати в CRM», а не дата народження кандидата.
- **Фраза-помічник:** *«Давайте замінимо вимогу "до 30 років" на "здатність швидко навчатися нових програм". Це дозволить нам знайти справді ефективного співробітника, незалежно від віку».*

4. Метод «Пробного інтерв'ю»

Якщо замовник категорично проти певної категорії (наприклад, ветеранів чи мам із дітьми), запропонуйте експеримент.

- **Як діяти:** Попросіть замовника подивитися одного «нетипового» кандидата поза конкурсом. Часто особиста професійна зустріч руйнує будь-які стереотипи.
- **Фраза-помічник:** *«Я знайшов кандидата, який відповідає всім технічним вимогам, хоча він трохи виходить за межі вашого бажаного вікового діапазону. Давайте поспілкуємося з ним у Zoom – я впевнений, його досвід вас зацікавить».*

31 – Закон України «Про рекламу»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

32 – Офіційний сайт Державної служби зайнятості. Статистика: <https://dcz.gov.ua/stat>

5. Перетворення «ризиків» на «переваги»

Допоможіть роботодавцю побачити вигоду там, де він бачить проблему.

- **Кандидати 50+:** Це стабільність, значний життєвий досвід, відсутність потреби у декретній відпустці, готовність до менторства та передання знань молоді.
- **Ветерани:** Це висока стресостійкість, вміння працювати в команді, чіткість у виконанні завдань, лідерські якості та здатність швидко ухвалювати рішення у критичних ситуаціях.
- **Люди з інвалідністю:** Це – лояльність до компанії, та часто – висока концентрація на робочих завданнях.
- **Жінки (зокрема з дітьми або після перерви в кар'єрі):** Це розвинені навички багатозадачності, високий рівень емпатії та відповідальності. Перерва в кар'єрі часто може свідчити про високу вмотивованість реалізувати свій потенціал.
- **ВПО:** Це зацікавленість у фінансовій та соціальній стабільності.

6. Аргумент щодо бренду роботодавця та репутаційних ризиків

У сучасному світі репутація – це валюта. Організація, яка демонструє упередженість, автоматично стає непривабливою для фахівців, і вони, за наявності декількох альтернативних пропозицій, обиратимуть пропозицію іншої організації.

- **Як діяти:** Поясніть, що негативний досвід кандидата під час співбесіди або некоректно сформульована вакансія миттєво стають публічним надбанням.
- **Фраза-помічник:** *«Сьогодні кандидати активно діляться відгуками про співбесіди в мережі. Якщо ми відмовимо фахівцю через вік чи наявність дітей, це може призвести до публічного скандалу. Ви ризикуєте втратити не тільки цього кандидата, а й довіру всього ринку праці та потенційних партнерів».*

8. Античекліст рекрутера ДСЗ: чого НЕ варто робити, готуючи кандидата до співбесіди

- **Приховувати особливості кандидата або умови роботодавця.** Якщо ви замовчуєте потребу в гнучкому графіку або відсутність пандуса в офісі, щоб «продати» вакансію – конфлікт виникне у перший же робочий день. Чесність на етапі підготовки – запорука тривалого найму.
- **«Рятувати» кандидата під час інтерв'ю.** Не відповідайте на запитання замість нього. Це сигналізує про несаможиттєвість людини. Ваша робота як модератора закінчується там, де розпочинається прямий діалог сторін.
- **«Домальовувати» навички.** Перебільшення досвіду (наприклад, знання програм) призведе до провалу на випробувальному терміні. Фокусуйтеся на реальному потенціалі та вмінні швидко вчитися.
- **Нав'язувати вакансію.** Тиснути на людину з вразливої групи (*«йдіть, поки вас хоч кудись беруть»*) – неетично. Це шлях до швидкого звільнення та вигорання співробітника.
- **Давати суб'єктивні поради щодо зовнішності.** Поради *«підфарбуватися»* або *«сховати татування»* підтримують дискримінацію. Доречними є лише поради щодо відповідності загальному діловому стилю компанії.
- **Використовувати жалість як аргумент роботодавцю.** Фрази *«візьміть його, у нього п'ятеро дітей»* або *«він ветеран, йому треба допомогти»* знецінюють фахівця. Продавайте вигоду: стійкість, досвід та навички.

9. Матриця партнерств ДСЗ

Партнер	Які переваги для ДСЗ	У чому інтерес партнера	Які переваги для партнера від партнерства з ДСЗ
Роботодавці	• Наявність перевірених, легальних та привабливих вакансій для клієнтів ДСЗ • Розуміння реальних вимог бізнесу до компетенцій для коригування програм навчання • Зменшення кількості людей на тривалому обліку завдяки глибшому партнерству • Можливість м'яко інтегрувати ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю через інструменти стимулювання роботодавця	• Закриття вакансій та кадрових потреб із мінімальними витратами • Ефективне управління плинністю кадрів • Відповідність вимогам законодавства у сфері зайнятості	• Зниження витрат на найм: без потреби у преміум-акаунтах на Job-порталах та власному рекрутері • Якісний скринінг – первинний відбір з боку рекрутера ДСЗ економить час HR • Погляд збоку на причини плинності кадрів через аналіз життєвого циклу співробітника • Прямі компенсації: за облаштування робочих місць, оплату праці окремих категорій, ЄСВ • Дистанційне вирішення питань через Електронний кабінет без візитів до установи • Можливість скористатися підготовкою персоналу
Органи державної влади та місцевого самоврядування	• Доступ до локальних програм фінансування • Спрощення адміністративних питань для клієнтів ДСЗ	• Розвиток громади, зниження соціальної напруги • Надходження податків до місцевого бюджету	• Ефективне працевлаштування мешканців громади • Залучення державних компенсацій у громаду
Рекрутингові агенції та Job-портали	• Обмін вакансіями • Доступ до сучасних методик оцінки персоналу • Розширення кола роботодавців	• Швидке закриття складних вакансій • Доступ до бази кандидатів, які не моніторять комерційних сайтів	• Додаткове джерело кандидатів (особливо із вразливих категорій)

Партнер	Які переваги для ДСЗ	У чому інтерес партнера	Які переваги для партнера від партнерства з ДСЗ
Освітні заклади (професійно-технічні училища, університети, приватні курси)	- Формування якісного кадрового резерву: доступ до молодих фахівців до виходу на ринок праці - Можливість ініціювати короткострокові курси або перепідготовку під конкретні запити бізнесу - Ефективне використання бюджетних коштів: ваучери та профнавчання під гарантоване працевлаштування - Можливість оперативного перенавчання клієнта під запит ринку	- Виконання показників працевлаштування випускників - Наповнення груп та залучення фінансування - Підвищення рейтингу та привабливості закладу для абітурієнтів	- Підвищення показників працевлаштування: успішна кар'єра випускників підвищує рейтинг - Додаткове фінансування через ваучери – ДСЗ оплачує навчання окремих категорій громадян - Актуалізація навчальних програм: аналітика ринку від рекрутера ДСЗ - Допомога студентам у пошуку стажування з перспективою найму через базу партнерів-роботодавців - Профорієнтаційна підтримка: залучення фахівців ДСЗ до заходів закладу
Громадські та благодійні організації	- Комплексна підтримка клієнта: психологи, юристи та інші фахівці партнерів - Залучення міжнародних ресурсів через ГО чи БО з іноземним фінансуванням (обладнання, тренінги) - Спільна реалізація урядових програм для ветеранів та ВПО	- Виконання статутних цілей: допомога ВПО, ветеранам, людям у складних життєвих обставинах - Успішне закриття грантових КРІ та звітність перед донорами - Залучення фінансування для розвитку програм	- Доступ до цільової аудиторії: в ДСЗ уже зосереджені ВПО, ветерани, жінки у складних життєвих обставинах - Реалізація соціального підприємництва: мікрогранти «Власна справа» для бенефіціарів - Направлення бенефіціарів на безкоштовне перенавчання (ваучери, ПТО)

Партнер	Які переваги для ДСЗ	У чому інтерес партнера	Які переваги для партнера від партнерства з ДСЗ
	- Грантова залученість та доступ до інноваційних методик навчання і працевлаштування - Залучення ресурсів донорів		- Фінансова підтримка через програми ДСЗ - Експертна оцінка ринку: актуальні дані про затребувані професії для результативних грантових проєктів - Експертиза ДСЗ у трудовому праві
Бізнес-асоціації	- Вихід на десятки роботодавців через «одне вікно» - Масштабування послуг ДСЗ на рівні галузі	- Захист інтересів бізнесу - Вирішення проблеми системного кадрового голоду в галузі	- Можливість лобювати зміни у програмах навчання - Масове залучення компенсацій для членів асоціації
Місцеві медіа та блогери	- Популяризація послуг ДСЗ серед населення - Залучення нових роботодавців та шукачів роботи через довіру до медіа	Створення корисного та цікавого контенту для аудиторії	- Ексклюзивна аналітика ринку праці - Реальні історії успіху для публікацій

10. Приклад організації консультацій та робочого дня консультанта ДСЗ

До зустрічі

- Визначити одну ціль консультації
- Підготувати структуру розмови

Під час зустрічі

- Дотримуватись структури, не відхилятись
- Фіксувати рішення одразу

Після зустрічі

- Завершити мікроетап: внести дані, зробити позначку, надіслати обіцяне
- Зробити паузу 2–5 хвилин перед наступним клієнтом

Дрібні завдання

- До 2 хвилин – зробити одразу
- Більше 2 хвилин – додати до списку

Кінець дня

- Закрити робочі вкладки, відкласти телефон. Не думати про роботу на відпочинку



Додаткові джерела

Онлайн-курси:



1. Сучасний рекрутинг:

<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-071+April2026/about>



2. Зміст у кадрі: як знімати відео для соцмереж:

<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-064+Dec2025/about>



3. Інклюзивна гуманітарна допомога:

<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-059+Feb2025/about>



4. Кібербезпека для ГО:

<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-034+March2023/about>



5. Основи SMM для ГО:

<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-041+July2023/about>

Книги:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Vivat, 2018. 512 с.

2. Розенберг М. Б. Ненасильницьке спілкування: мова життя / пер. з англ. О. І. Олійник. Харків : Видавництво «Ранок», 2020. 256 с.