УДК 331.108.2:338.439

CONCEPTUAL APPROACH TO TALENT MANAGEMENT IN FOOD ENTERPRISES

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

Olena Dragan

Олена Іванівна Драган

National University of Food Technologies

Національний університет харчових технологій

The conceptual approach to management talents with the aim of its adaptation to the enterprises of food industry is described in the article. The modern enterprises of food industry substantially differ from the level of technical equipment, use of the newest technologies and personnel qualification. In addition, at the terms of severe competition the requirement grows exactly in workers who are high-performance, gifted, have unique abilities, knowledge and skills in the sphere of innovative processes of food production. Introduction of conception of talents' management on the enterprises of food industry is actual. Basic component of talents' management are investigated: estimation, coaching, tutorship, succession planning. The approaches for providing the administrative positions of talented employees are analyzed. The offers to adapt the matrix of Boston consulting group (BCG) in relation to the division into the groups of talented workers of the enterprise in obedience to criteria of "Innovative potential of worker" – Efficiency of staff deployment". For every group of talented workers events in relation to further existence in the company with the aim of increase of the staff deployment efficiency are determined. For the "Difficult children" – events of adaptation: tutorship, internship, career planning, co-working, and crowd staffing. For "Stars" – events of development: exclusive recruiting, career coaching, psychological teambuilding, participating in branch competitions, grants, personnel certification, rotary press. For

the "Milch cows" – events of support: corporate university, labour engineering, AKADS technology, rotary press. For "Dogs – events of personal quittance: downsizing, reengineering, outplacement. For defensing of own talents of enterprise it is offered to apply the events of antiheadhunting technology.

Анотація. У статті досліджено концептуальний підхід до управління талантами з метою її адаптації до підприємств харчової галузі. Сучасні підприємства харчової галузі суттєво відрізняються за рівнем технічного оснащення, використанням новітніх технологій і кваліфікацією персоналу. Крім того, за умов жорсткої конкуренції зростає потреба саме в працівниках, які є високопродуктивними, обдарованими, мають унікальні вміння, знання та навички в сфері інноваційних процесів харчових виробництв. Запровадження концепції управління талантами на підприємствах харчової галузі є актуальною. Досліджено основні складові управління талантами: оцінка, коучинг, наставництво, планування спадкоємності. Проаналізовані підходи для забезпечення управлінських посад талановитими співробітниками. Запропоновано адаптувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) стосовно поділу за групами талановитих працівників підприємства згідно критеріїв «Інноваційний потенціал працівника» – Ефективність використання персоналу». Для кожної групи талановитих працівників визначено заходи щодо подальшого існування в компанії з метою підвищення ефективності використання персоналу. Для «Важких дітей» – заходи адаптації: наставництво, стажування, планування кар’єри, коворкінг, краудстафінг. Для «Зірок» – заходи розвитку: ексклюзивний рекрутінг, кар’єрний коучинг, ауфтрагстактика, психологічний тимбілдинг, участь у галузевих конкурсах, грантах, сертифікація персоналу, ротація. Для «Дійних корів» – заходи підтримки: корпоративний університет, інжиніринг праці, технологія AKADS, ротація. Для «Собак – заходи вивільнення пероснaлу: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент. Для захисту власних талантів підприємства запропоновано застосовувати заходи технології антихедхантінгу.

Key words: talent management, BCG matrix, coaching, headhunting, development, enterprise, food industry

Ключові слова: управління талантами, матриця БКГ, коучинг, хедхантінг, розвиток, підприємство, харчова галузь

Постановка проблеми. Динамічність інтерактивного середовища й економічних процесів, їх швидка мінливість вимагає внесення коректив у методи і прийоми діяльності, в технології управління персоналом. Сучасність ставить перед управлінням персоналом нові завдання, пов’язані з виробленням нових управлінських стратегій для підвищення ефективності діяльності. Чим успішніше компанія, тим більш вона відкрита для інновацій, створює робочі місця, платить податки, стійке економічно. Коли ці компанії породжують вмілих керівників, виходить ефективний бізнес-цикл. Водночас висококспеціалізованих кадрів все рівно не вистачає. Особливо це відчувається у функціонуванні великих компаній харчової галузі, де постійно впроваджуються новітні технології, інноваційні проекти. Персонал, що займається інноваційною діяльністю харчових виробництв сьогодні користується високим попитом, не тільки в Україні, але і за кордоном. Одним із напрямків утримання інноваційного персоналу компаній є запровадження концепції управління талантами у діяльність підприємств харчової галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління талантами присвячено роботи зарубіжних авторів Е. Майклза [1], М. Ефрона [2], Дж. Бурдо [3], Н. Осовицької [4], та вітчизняних – О. Гавриш [5], Р. Винничука [6], Н. Кузнєцова [7], В. Пікалова [8], О. Продіуса [9] і багатьох інших, що свідчить про активні дослідження в цій сфері та необхідність подальших наукових розробок задля розширення її аналітичної бази та методичного інструментарію.

Метою статті є обґрунтування концепції управління талантами на підприємствах харчової галузі за допомогою матричного методу.

Виклад основного матеріалу. Підприємства харчової галузі для підвищення ефективності бізнес процесів та здобуття конкурентних переваг на ринку зайняти постійним пошуком нових управлінських методів та підходів. Водночас впровадження інновацій неможливо без участі талановитих працівників, що займаються інноваційною діяльністю, творчістю, креативністю, і саме, вони забезпечують підвищення ефективності бізнесу. Сучасні підприємства харчової галузі суттєво відрізняються за рівнем технічного оснащення, використанням новітніх технологій і кваліфікацією персоналу. Крім того, за умов жорсткої конкуренції зростає потреба саме в працівниках, які є високопродуктивними, обдарованими, мають унікальні вміння, знання та навички у сфері інновацій харчових виробництв. Тому актуальність запровадження концепції управління талантами на підприємствах харчової галузі є безперечною.

Управління талантами (талант-менеджмент) – це залучення високоефективних співробітників та їх утримання в компанії [1, с.21].

Таланти – це співробітники, які володіють здібностями, знаннями, кваліфікацією, які представляють цінність для компанії. Це не обов'язково майбутні керівники – люди, що володіють управлінським потенціалом, але також експерти з унікальним досвідом, знаннями, які дозволяють їм вносити істотний внесок в діяльність підприємства для підвищення її ефективності [2, с.13].

Таланти створюють додаткову вартість і конкурентну перевагу, мають більш високу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують прогресивні технології. Залучення талантів – це підтримка інтелектуального розвитку компанії стосовно створення об’єктів інтелектуальної власності як збільшення нематеріальних активів.

У сучасному висококонкурентному середовищі відбувається «війна за таланти».

Основні складові управління талантами [2, с.115]:

1. *Оцінка талантів,* яка передбачає застосування різноманітності методів. У науково-практичній роботі напрацьовано великий масив методів оцінки талановитих працівників: описовий (позитивні і негативні риси), класифікації (ранжування), моделювання ситуацій, анкетування, тестування, інтерв'ю, порівняння (з іншими співробітниками), «360 градусів» (погляд з різних сторін, комітетів (група експертів), незалежних судів, «центр оцінки», ділових ігор (імітація подій), управління за цілями (ціль + результат досягнення), управління досягненнями (показники ефективності «Key Performance Indicators» – KPI), стандартних оцінок (думка керівника), вирішальних ситуацій (список типового розв'язання), рейтингових поведінкових установок (ділові і особисті характеристики) тощо.

2. Коучинг – це технологія індивідуального розвитку працівників на підставі взаємодії, процес передачі знань, умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультацій, порад і вирішення ускладнюючих завдань, спрямована на більш ефективне виконання поставлених завдань [10]. Водночас коучинг для талановитих працівників має проводитись висококомпетентними працівниками, які в свою чергу, також є талантами. Коучинг багато в чому залежить від самого працівника, і розроблений він спеціально для підвищення ефективності, що має забезпечити досягнення низки намічених цілей. Зазвичай коучинг здійснюється протягом певного періоду часу, і проводити його може як фахівець – працівник компанії, так і найнятий ззовні. Результатом коучингу для талановитих співробітників є поглиблення знань та сприяння особистому самовдосконаленню, розвитку творчості і креативності у вирішенні складних завдань.

Для управління талантами більш підходить інтелектуальний коучинг, який робить наголос на інтелектуальний розвиток людини з формуванням індивідуального інтелектуального капіталу. В основі інтелектуального коучингу знаходиться рефлексія, тобто уміння людини поглянути на себе з боку, відстежити і піддати аналізу свій світогляд, соціально-психологічний

стан, вчинки, поведінку в цілому. Інтелектуальний коучинг є більшою мірою самокоучингом для надання інструментів особистісного саморозвитку.

Згідно з результатами досліджень в американських компаніях на кінець року після проведення тільки тренінгу продуктивність персоналу збільшується на 22,4%, а проведеного разом з елементами коучингу – на 88%. Таким чином коучинг не тільки підвищує ефективність тренінгу як методу навчання, але й сприяє успішному перенесенню в робоче середовище результатів навчання [10].

3. *Наставництво* – це рішення конкретної проблеми через обмін досвідом, коли всередині компанії є співробітники, компетентні у вирішенні тих чи інших питань і існує потреба у передачі вже накопиченого досвіду від більш досвідчених до менш досвідченим співробітникам. Водночас наставництво – це метод навчання для нових співробітників із великим потенціалом професійного росту. Наставництво – мистецтво ділитися всіма знаннями, навичками, що знаєш.

При управлінні талантами зосередження відбувається на молодих співробітниках, яким від 20 до 30 років. Це покоління назвали «поколінням Y» або цифровим поколінням, яке добре володіє комп'ютерними технологіями, Інтернетом і соціальними мережами. «Покоління Y» прагне одержати робочі місця або вакантні посади, які передбачають творчість, відповідальність, креативність, нестандартний підхід, де кар'єрне зростання і навчання є пріоритетними. Тому для них коучинг і наставництво є необхідними елементами для подальшого розвитку та здобуття знань.

4. *Планування спадкоємності.* Потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів і передати його наступникам. Зараз, у зв'язку зі зміною загальної організаційної парадигми (компанії у всьому світі переходять від жорсткої ієрархічної моделі до гнучких мереж команд), планування спадкоємності передбачає принципово інший процес, пов'язаний з розвитком зовсім інших якостей і навичок, таких як співпраця, коучинг, тимбілдинг. Талановитий працівник може ефективно розвиватися тільки у благоприємному середовищі, де є довіра, розуміння, колектив працює як команда однодумців.

Керівники підприємств, які повірили в ефект тимбілдингу, домоглися необхідного результату, а саме: перетворили конкурентів у партнерів; змусили їх довіряти один одному; згуртували колектив; владнали конфлікти; гармонійно впровадили нових працівників у наявний колектив; підвищили загальну працездатність; забезпечили творчість і креативність виконання завдань.

Для забезпечення управлінських посад талановитими співробітниками існує два підходи [11, с.25]:

1) залучення успішних фахівців із інших компаній-конкурентів;

2) «вирощування» власних талантів всередині організації.

Ці підходи, вимагають інвестицій і мають, як переваги, так, і недоліки. Залучений талант, як правило, дорого обходиться, але не треба витрачати кошти на його розвиток. Водночас лояльність залученого таланту залишається під питанням. Завжди може знайтися той, хто заплатить більше. Не рідкі випадки застосування конкурентами залученого таланту для промислового шпигунства.

Другий варіант – «вирощування» власних талантів є більш тривалим за часом, вимагає системного, довгострокового навчання, мотивації і розвитку персоналу.

Пропонуємо застосувати матрицю БКГ стосовно концепції управління талантами підприємства за критеріями «Інноваційний потенціал працівника» – Ефективність використання персоналу» (рис.1). У науковій літературі існує безліч напрацьованих методів оцінки інноваційного потенціалу працівника та визначення показників ефективності використання персоналу.

Традиційно, матриця БКГ складається з таких груп: «Зірки», «Дійні корови», «Собаки» та «Важкі діти». Опишемо талановитих співробітників поділивши на групи матриці БКГ.

«Дійні корови» – це група, до якої відносяться талановиті працівники із глибокою професійною експертизою, що цінятся на ринку праці завдяки своєму досвіду. Такі працівники відповідають за життєво важливі для підприємства бізнес-процеси. Працівники цієї групи зазвичай є керівниками

підрозділів, менеджерами або ж старшими фахівцями, які передають свій досвід. Для підтримки цих працівників керівництво повинно постійно підвищувати мотивацію їх праці з встановленням цікавих завдань з елементами творчості і креативності. Водночас ці працівники повинні проводити майстер-класи для молодих співробітників, в свою чергу, нести за них відповідальність.

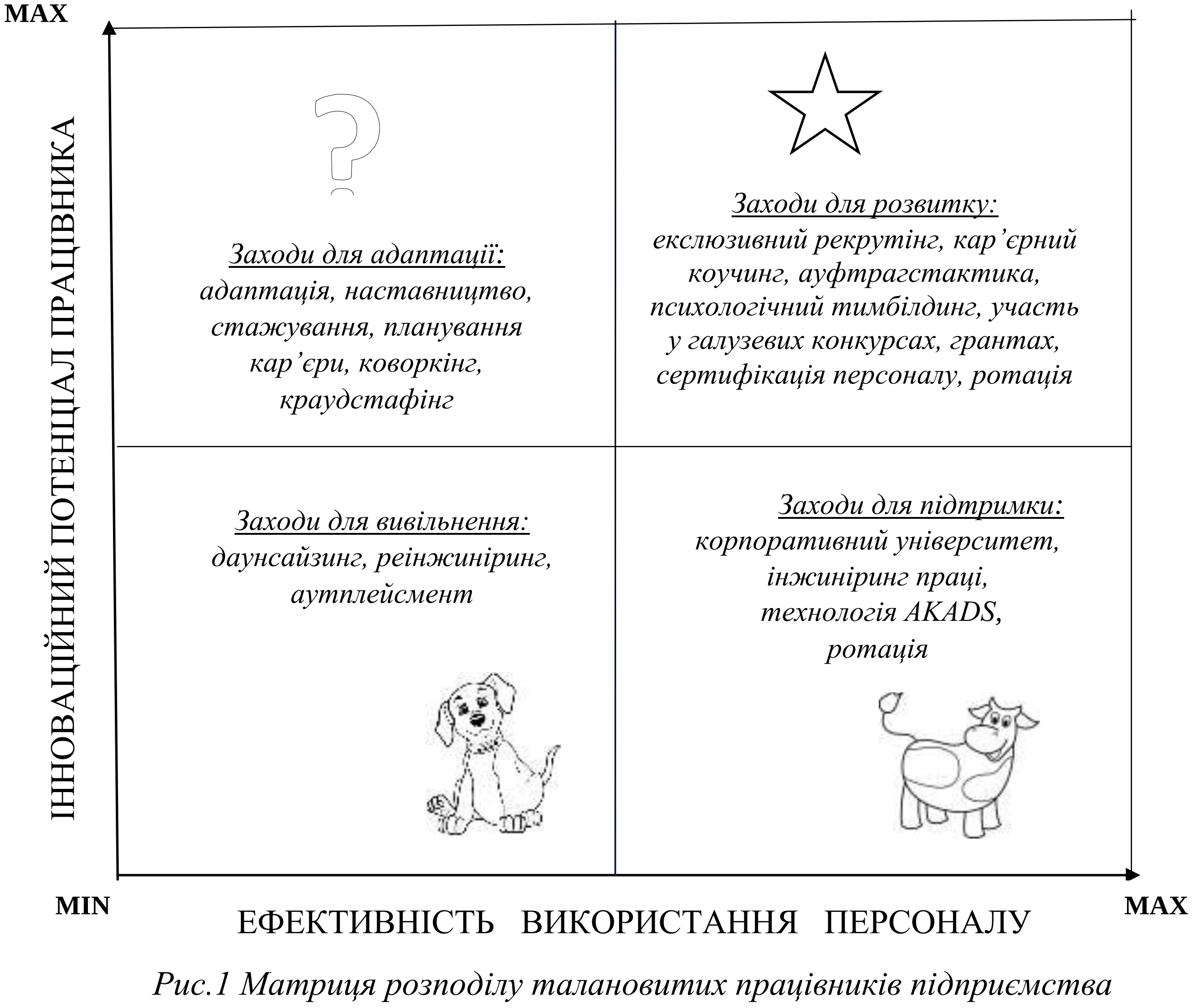

Рис.1 Матриця розподілу талановитих працівників підприємства

«Зірки» – це група, до якої відноситься перспективна талановита молодь – керівники, фахівці майбутнього, працівники, які мають невеликий досвід але накопичують великі амбіції та займають провідні посади підприємства. Така група фахівців є авангардом і займається інноваційною діяльністю, сприяє соціально-економічному розвитку підприємства. Тому, цій групі персоналу особливо важливо надавати всі умови для професійного творчого розвитку та

утримувати в середині компанії. Ця група вимагає постійної уваги щодо протидії хедхантінгу з боку конкурентів. Втрата хоч однієї «зірки» може призвести до серйозних фінансових збитків та інших негативних наслідків. Водночас потрібно зверати увагу, на те що «Зірки» – це високопродуктивні працівники, як правило, є працеголиками, працюють не нормований робочий день з високою самовіддачею, натхненням, без відпочинку, що з часом може прискорити процес емоційного «вигорання» та проявити себе у вигляді професійного стресу.

«Собаки» – це група невизначених у своєму кар'єрному майбутньому працівників, які не використали свій інноваційний потенціал, не показали протягом всієї роботи високих результатів своєї діяльності. Цих працівників все влаштовує, вони не прагнуть добиватися чогось кращого і більшого. Вони можуть бути конфліктними і створювати негативні стресові ситуації для інших працівників. Крім того, вони не знають, чи хочуть вони продовжувати працювати на підприємстві чи ні. Як правило, керівництво з часом приймає рішення про звільнення цих працівників або застосування на незначних посадах.

«Важкі діти» – це група талановитих працівників, яких необхідно навчати, розвивати та адаптувати під умови діяльності підприємства. Водночас ці працівники мають великий нереалізований інноваційний потенціал. З часом у перспективі вони можуть стати «зірками», але для цього необхідно їх підтримати, забезпечити, спрямувати на досягнення цілей. Ключову роль в у цій підтримці надається працівникам із групи «Дійні корови». Саме вони, поділившись своїм досвідом, стають індивідуальними наставниками для молодих талановитих працівників.

Водночас група талановитих працівників «Важкі діти» має прихований ризик для підприємства, адже якщо керівництво не в змозі їм приділити час і ресурси для розвитку, то вони можуть перейти до конкурентів зі своїми ідеями та розробками.

На нашу думку, для ефективного використання персоналу підприємства згідно матриці «Зірки» + «Дійні корови» повинні охоплювати до 70% талановитих працівників, до 25% – «Важкі діти», до 5% – «Собаки».

Для кожної групи талановитих працівників потрібно впроваджувати заходи, які б сприяли професійному розвитку, підтримці самовпевненості та значущості для підприємства

Для «Важких дітей» актуальними є наступні заходи для адаптації:

- *адаптація* – це взаємне пристосування працівника й нових виробничих, професійних, соціальних і організаційно-економічних умов організації, що ґрунтується на поступовій співпраці;
- *наставництво* – це відносини, в яких більш досвідчений працівник допомагає менш досвідченому засвоїти певні компетенції, практичні навички, прийоми, швидше освоїти нові знання;
- *стажування* – це набуття особою практичного досвіду виконання завдань і обов'язків на робочому місці підприємства, до початку самостійної роботи під безпосереднім керівництвом досвідченого фахівця;
- *планування кар'єри* – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації (набуття бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, досвід);
- *коворкінг* – система розроблення і тестування нових інноваційних ідей на підставі змагання, творчості, при якій співробітники організації ділять приміщення з робітниками іншої організації;
- *краудстафінг* – технологія, яка передбачає прийом на роботу лояльних бренду клієнтів, часто пропонуючи натомість їх трудових послуг статус «особливого споживача», який має можливість тестувати нові продукти бренду, приймати участь в анкетуваннях, дослідженнях тощо.

Для «Зірок» актуальними є наступні заходи для розвитку:

- *ексклюзивний рекрутінг* – пошук та підбір висококваліфікованих професіоналів, спеціалістів на платній основі;

- *кар'єрний коучинг* – це сучасний вид консультування з бізнес-питань, що передбачає тісне спілкування, довіру між клієнтом і коучем, в ході якого виробляється чіткий план дій з конкретними термінами та поставленими завданнями;
- *ауфтрагстактика* – «тактика доручень», яка передбачає постановку завдання керівником підлеглому по можливості точно описавши критерії його досягнення, залишаючи за ним самостійний вибір способів, методів досягнення виходячи із обставин*;*
- *психологічний тимбілдинг* передбачає виявлення лідера, розвиток комунікативних навичок всіх співробітників і налагодження позитивної атмосфери в колективі;
- *участь у галузевих конкурсах, грантах* – найкращі працівники є учасниками і переможцями конкурсів, що сприяє підвищенню їх власної конкурентоспроможності;
- *сертифікація персоналу* – підтвердження високого рівня кваліфікації персоналу за відповідними нормативно-документальними процедурами стандартів, що сприяє підвищенню професійної майстерності і досвіду;
- *ротація* – це переміщення працівників з певними професійно-кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші посади, що забезпечує регулярну змінюваність персоналу відповідно до принципу «знайти потрібному працівникові потрібну посаду».

Для «дійних корів» актуальними є заходи для підтримки їх значущості:

- *корпоративний університет* – це створення віртуальної школи для системної підготовки та розвитку талановитих працівників, яка представляє доступ до унікальної бази знань (аудіо і електронні книги, вебінари і онлайн-конференції, курси і тести) та надає широкі можливості командної взаємодії в режимі реального часу;
- *інжиніринг праці* передбачає дослідження виробничих процесів та удосконалення інструментів організації і нормування праці, які разом з

встановленням об’єктивних показників й адекватної винагороди здатні кардинально покращити ситуацію з продуктивністю праці;

- *технологія AKADS* («A» − Актуальність, «K» − знання, «A» − аналіз, «D» − робити , «S» − стабільність), яка, виходячи з етапу життєвого циклу бізнесу і викликів ринку, спрямована на розвиток корпоративної культури в організації на вищезазначених принципах.

Для «Собак» актуальними є заходи вивільнення персоналу:

- *даунсайзинг* – це комплекс заходів, якій реалізовується керівництвом підприємства з метою підвищення організаційної ефективності, продуктивності, що припускає скорочення витрат виробництва, ліквідацію робочих місць, зменшення кількості рівнів управлінської ієрархії або зміну системи організації виробництва;
- *реінжиніринг* – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність на підставі інформаційних технологій;
- *аутплейсмент* – це форма розірвання трудових відносин між підприємством та працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання працівникам, які підпадають під скорочення, консультацій з працевлаштування за рахунок колишнього роботодавця.

Для залучення таланту із сторони використовується технологія «хедхантінгу» – це активний пошук кандидатів у компаніях з профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що є талановитим співробітником й успішним у бізнесі. В першу чергу, хедхантер аналізує ринок і становить лонг-лист - список організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат. Коли коло потенційних кандидатів визначено, обраним робиться пропозиція про подальше зростання – зміна місця роботи (вакансія). Переговори можуть вестися від півтора до шести місяців з декілька кандидатурами, що точно

відповідають запитам клієнта. Імовірність вдалого підбору за такої технології дуже висока.

Для захисту власних талантів підприємства повинні застосовувати заходи антихедхантінгу.

Антихедхантінг – система дій, план з мінімізації зусиль конкурентів щодо переманювання та залучення найкращих і талановитих співробітників і фахівців компанії [12]. Антихедхантінговий план повинен включати наступні заходи: виявлення потенційних вербувальників; знання їх методів вербування; виявлення співробітників – мішеней; блокування доступу вербувальників до співробітників за всіма каналами; контроль за співробітниками на конференціях, ділових заходах, у соціальних мережах; контроль за електронною поштою, звичайною поштою, відвідуванням сайтів; контроль контактів з можливими роботодавцями; мінімізація збитків від звільнення цінного співробітника; превентивні стратегії запобігання переманювання в майбутньому; використання методів хедхантерів проти своїх конкурентів.

Висновки. Управління талантами – новий підхід до розвитку персоналу організації, якій вимагає застосування технологій ефективної мотивації, стимулювання, коучингу, наставництва, тимбілдингу, антихедхантінгу з метою отримання віддачі у вигляді підвищення продуктивності, результативності, ефективності. Запропонований методичний підхід на підставі матриці БКГ для груп талановитих працівників з метою впровадження заходів їх адаптації, розвитку та підтримки на підприємствах харчової галузі.

Список використаних джерел

1. Майклз Э. Война за таланты /Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод [пер. с англ. Ю.Е. Корнилович] – 5-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.

2. Эфрон М. Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей / М. Эфрон, М. Орт [пер. з англ. Т.Ю. Данилова]. – Москва: Азбука, 2014. – 320 с.

3. Будро Дж. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе / Дж. Будро [пер. с англ. И.С. Матвеевой]. – Москва: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. – 288 с.

4. Осовицкая Н. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. Осовицкая. – Санкт-Питербург: Изд-во «Питер», 2014. – 240 с.

5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко – К.: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 538 с.

6. Винничук Р.О. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. / Р.О. Винничук, Н.В. Худоба // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 11. Ч. 2. – С. 68–71.

7. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н.Б. Кузнецова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. – К. : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ. – 2014. – № 2(8). – С. 181–187.

8. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності / В.Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2014. – № 1(40). – С. 116–120.

9. Продіус О.І. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1 (6).– С. 172–177.

10. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України /В.І. Павлов, О.Ю. Кушнірук / [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf

11. Булгакова Ю. Думайте сегодня о завтра / Ю. Булгакова //Управление персоналом-Украина. – 2014. – №11-12 (254-255). – С.24-25.

12. Антихедхантинг: как противостоять переманиванию сотрудников // Эффективный подбор персонала]. /[Електронний ресурс]. − Режим доступу: http: http://professionali.ru/Soobschestva/rekruting/antixedxanting

13. Перспективи розвитку HR-технологій [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://innovations.com.ua/ua/articles/13922/temp − Назва з екрану.

14. Иванова С. 50 советов по рекрутингу. / С. Иванова.− М. : Изд-во «Альпина Паблишер», 2012. – 256 с.

15. Дмитренко Д. Управление по ауфтрагстактике / Д. Дмитренко // Управление персоналом – Украина. – 2012. − № 3. – С. 47.