

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ПИЛИПЕЦЬ МАРІЇ ТАРАСІВНИ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від «__» червня 2023 р.

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ПИЛИПЕЦЬ МАРІЇ ТАРАСІВНИ

- 1. Тема роботи:** «Організаційно-методичне забезпечення задоволення потреби у персоналі торговельного підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 29.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** теоретично-методологічні засади та практичні підходи до задоволення потреби у персоналі ТОВ «Д.Трейдінг».
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси задоволення потреби у персоналі торговельного підприємства.
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета - поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів задоволення потреби у персоналі і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління персоналом ТОВ «Д.Трейдінг».
Завдання:
 - 6.1. Проаналізувати сучасні підходи до категорії кадрового забезпечення для врахування її особливостей під час практичного аналізу.
 - 6.2. Розробити власне визначення поняття на основі здійсненого аналізу.
 - 6.3. Визначити інноваційні підходи до задоволення потреби у персоналі для їх використання під час розробки практичних рекомендацій для підприємства Д.Трейдінг.

- 6.4.З'ясувати теперішній стан системи управління персоналом підприємства. Проаналізувати кадрове забезпечення та діючу систему управління персоналом на підприємстві у динаміці.
- 6.5.Дослідити процес добору та відбору персоналу, його адаптації у ТОВ «Д.Трейдінг».
- 6.6.Надати пропозиції щодо вдосконалення процесів задоволення потреби у персоналі на підприємстві.

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Білорус Тетяна Валеріївна

Здобувач освіти

Пилипець Марія Тарасівна

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	Жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	Листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	Листопад – грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	Грудень – лютий 2022	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Лютий – березень 2022	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	Березень – квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	Травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	Травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень – червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	Червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	Червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	Червень 2023	

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Здобувач освіти

Білорус Тетяна Валеріївна

Пилипець Марія Тарасівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАДОВЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Кадрове забезпечення: сутність, склад та чинники, що впливають на розвиток.....	7
1.2. Інноваційні методи забезпечення задоволення потреби у персоналі .	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «Д.Трейдінг»	24
2.2. Аналіз процесу задоволення потреби у персоналі на підприємстві ...	28
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ».....	43
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах, коли бізнес зростає і розвивається, важливим фактором успішної діяльності є якісна система задоволення потреби у персоналі.

Наразі, динамічна економічна ситуація вимагає від підприємств розвитку та вдосконалення своєї кадрової політики, забезпечення потреб у кваліфікованому та мотивованому персоналі. Однак, забезпечення потреби у кадрах стає складним завданням через непостійність зовнішнього середовища.

Зростаюча конкуренція на ринку праці та змінні умови викликають потребу у підприємствах у розвитку та вдосконаленні своєї кадрової політики. Якісна система задоволення потреби у персоналі стає ключовим фактором привертання та утримання кваліфікованих та мотивованих співробітників. Дослідження процесу задоволення потреби у персоналі допоможе виявити ефективні стратегії та інструменти, що сприятимуть залученню та утриманню талановитого персоналу.

Збільшення кількості вимоги до кваліфікації працівників змушує підприємства вдосконалювати процеси підбору, розвитку та утримання персоналу. Дослідження в даній сфері допоможе виявити оптимальні підходи до підвищення кваліфікації працівників, розвитку їх професійних навичок та підтримки мотивації до досягнення високих результатів.

Конкуренція між роботодавцями та окремо між кандидатами ускладнює процес задоволення потреби у персоналі. Наукова діяльність в цій галузі допоможе ідентифікувати найефективніші підходи до відбору та залучення найкращих талантів, створення привабливої робочої атмосфери та підтримки високого рівня задоволеності працівників.

Дослідження процесу задоволення потреби у персоналі в торговому підприємстві є важливим, оскільки воно сприятиме розвитку ефективної кадрової політики, привертанню та утриманню талановитих співробітників,

підвищенню кваліфікації працівників та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Значний внесок у формування теоретико-методологічних основ забезпечення задоволення потреби у персоналі торговельних підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні науковці: Р. Дарміць, О. Ковальова, Т. Білорус, Т. Коллінз, Е. Далтон, Н. Бондар, М. Ожиганова, Л. Скібіцька, О. Бабич, І. Мітрофф, В. Безсмертна, Ю. Котельникова, О. Козак, А. Шехлович, Г. Глуходід, Л. Бок, Г. Смарт, Д. Коїл, Дж. Янгер, С. Кудиба, О. Гуменюк, Л. Дубинська, О. Бурко та інші.

Робота над даним дослідженням надала можливість проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом та познайомитись з реальною практикою в організації, провести детальний аналіз кадрового потенціалу, оцінити ефективність діяльності в цьому напрямку та розробити рекомендації з покращення організації процесу задоволення потреби у персоналі.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів задоволення потреби у персоналі і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління персоналом ТОВ «Д.Трейдінг».

Відповідно до мети дослідження були поставлені і вирішені такі завдання:

- Проаналізувати сучасні підходи до категорії кадрового забезпечення для врахування її особливостей під час практичного аналізу.
- Розробити власне визначення поняття на основі здійсненого аналізу.
- Визначити інноваційні підходи до задоволення потреби у персоналі для їх використання під час розробки практичних рекомендацій для підприємства Д.Трейдінг.

- З'ясувати теперішній стан системи управління персоналом підприємства. Проаналізувати кадрове забезпечення та діючу систему управління персоналом на підприємстві у динаміці.
- Дослідити процес добору та відбору персоналу, його адаптації у ТОВ «Д.Трейдінг».
- Надати пропозиції щодо вдосконалення процесів задоволення потреби у персоналі на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси задоволення потреби у персоналі торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретично-методологічні засади та практичні підходи до задоволення потреби у персоналі ТОВ «Д.Трейдінг».

В межах дослідження було проведено анкетування працівників, вивчено документації підприємства, оглянуто вакансії та кадровий потенціал організації.

Методичну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: складання таблиць, діаграм та схем під час дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення задоволення потреби у персоналі торговельного підприємства, методика SAST для формування власного визначення категорії кадрове забезпечення. Статистичний та метод аналізу були застосовані під час аналізу особливостей управління персоналом на підприємстві. Порівняльний метод та методика PROMETEE лягли в основу розробки пропозицій вдосконалення організації задоволення потреби у персоналі в компанії Д.Трейдінг.

Інформаційну базу кваліфікаційного дослідження складають теоретичні розробки науковців, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, законодавчі акти, звітності підприємства та внутрішні дослідження ТОВ «Д.Трейдінг».

Практичне значення даного дослідження полягає у розробці власного визначення категорії «кадрове забезпечення», систематизації інноваційних

підходів до задоволення потреби у персоналі, розробці та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення організації задоволення потреби у персоналі.

Кваліфікаційне дослідження складається з вступу, трьох розділів, що розкривають теоретико-методологічні та практичні аспекти задоволення потреби у персоналі, списку використаної літератури та додатків.

Основні результати дослідження оприлюднені на Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «Відкрита наука України: Візійний дискурс в умовах воєнного стану» 27 квітня 2023 року, м. Ужгород (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАДОВЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрове забезпечення: сутність, склад та чинники, що впливають на розвиток

Кадрове забезпечення є невід’ємною складовою управління персоналом. Одним з найважливіших факторів, який повинен враховувати керівник або менеджер, є наявність кваліфікованих та досвідчених працівників. У свою чергу, даний аспект може допомогти компанії досягнути своїх стратегічних цілей і випередити конкурентів.

Ефективна практика кадрового забезпечення може призвести до покращення роботи організації, підвищення продуктивності та збільшення прибутку. У свій час багато авторів досліджували кадрове забезпечення з метою створення власного визначення для даної категорії. Актуальні підходи до визначення поняття наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадрове забезпечення» різними авторами*

№	Автор	Визначення
1.	Dalton E. McFarland	«Staffing is the function by which managers build an organization through the recruitment, selection, development, of individuals as capable employees». Переклад: кадрове забезпечення - це функція, за допомогою якої менеджери розбудовують організацію шляхом найму, відбору, розвитку людей як здібних працівників.
2.	Дарміць Р. З., Горішна Г. П.	«Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою в компанії для подальшого просування кар’єрною драбиною»
3.	Ковальова О. П.	«Кадрове забезпечення – процес у вигляді ланцюга “пошук” – “відбір” – “залучення” необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних

<i>Продовження табл. 1.1</i>		
		ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів».
4.	Котельникова Ю. М.	«Кадрове забезпечення розвитку підприємства – процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів».
5.	Ожиганова М. І.	«Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації».
6.	Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.	«Кадрове забезпечення — посадові особи, структурні ланки та організації, які безпосередньо виконують функції менеджменту персоналу або приймають закони, розробляють рекомендації, встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики».

**Складено на основі [4, 21, 23, 65, 71, 73]*

Складність категорії «кадрове забезпечення» зумовлює розробку вченими різних підходів до визначення цієї категорії. Враховуючи різноманіття напрямків розвитку даного визначення авторами, варто з допомогою методики Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST) [54, с.5] вивести власне узагальнене визначення. Тож, проведемо оцінку визначень з використанням власно сформованої системи вимог та критеріїв (з використанням вимог до визначень з ДержСтандарту й вимог за фаховим спрямуванням), де за відповідність критерію надаються бали (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії для оцінювання визначень*

№	Критерій	Максимальний бал
1.	Системність – визначення має бути систематизованим, тобто відображати положення поняття в системі категорій обраної сфери;	5
2.	Наявність лише істотних ознак – визначення має містити лише суттєві для обраної сфери діяльності ознаки поняття.	5
3.	Відсутність тавтології – визначення є тавтологічним у разі повторення того самого, що зафіксовано вже в самому терміні.	5
4.	Відсутність заперечень – у визначенні не використовується заперечувальна форма, в протилежному випадку сутність категорії буде зрозуміти не можливо.	5
5.	Мовна правильність – визначення повинно відповідати всім правилам наукового стилю української (чи іноземної) мови.	5
6.	Об'єктивність – визначення повинно бути позбавлене упереджень автора.	5
7.	Сумірність – визначення повинно бути сумірне з поняттям, що міститься в ньому, формуючи його зміст.	5
8.	Лаконічність – визначення повинно бути раціонально коротке та складатися з одного речення.	5

		<i>Продовження табл. 1.2</i>
9.	Цілісність – визначення не заперечує саме собі, а отже і не викликає дисонанс.	5
10.	Доступність – визначення повинно бути зрозуміле для будь-якої людини, тож в ньому не можуть бути наявні категорії, що вимагають попереднього ознайомлення.	5
Максимальна кількість балів за відповідність всім критеріям:		50

** Складено на основі [8, 9, 25, 26, 27, 28]*

Для оцінювання визначень поняття «кадрове забезпечення» за наведеною вище системою вимог ми будемо користуватися наступною шкалою:

- 1 – дуже слабо задовольняє вимогу (критерій),
- 2 – слабо задовольняє вимогу (критерій),
- 3 – середній рівень,
- 4 – досить високий рівень,
- 5 – повною мірою задовольняє вимогу (критерій).

Далі знайдемо сумарну оцінку кожного визначення за всіма критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінювання визначень за критеріями*

№	Автор(и)	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈	К ₉	К ₁₀	Σ
1.	Dalton E. McFarland	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	47
2.	Дарміць Р. З., Горішна Г. П.	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48
3.	Ковальова О. П.	4	4	2	5	4	5	5	3	5	5	42
4.	Котельникова Ю. М.	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	41
5.	Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	39
6.	Ожиганова М. І.	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	41

**Складено на основі [4, 21, 23, 65, 71, 34]*

Таким чином, визначення №2 набрало найбільшу кількість балів, а саме 48 з 50-ти. Найменшу кількість балів набрало визначення №5 (39 балів з 50-ти).

Проведемо вербальний аналіз визначень, виокремивши переваги та недоліки кожного (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки визначень «кадрове забезпечення»*

№	Автор(и)	Переваги	Недоліки
1.	Dalton E. McFarland	Визначення є системним, відсутні заперечення та врахована мовна правильність	Наявні не лише суттєві ознаки, що спотворює сутність визначення.
2.	Дарміць Р. З., Горішна Г. П.	Дотримано на високому рівні майже усіх вимог.	Недосконалыми є мовна правильність та доступність, що зменшує його рівень зрозумілості.
3.	Ковальова О. П.	Відсутня упередженості автора, дотримана вимога щодо сумірності з поняттями, що містяться у визначенні.	Наявні несуттєві ознаки, що притаманні галузі управління, за рахунок чого була порушена вимога щодо лаконічності твердження.
4.	Котельникова Ю. М.	Використані категорії не потребують попереднього ознайомлення.	Об'єктивність та цілісність даного визначення не були забезпечені повною мірою.
5.	Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.	Відсутність тавтологій та заперечень суттєво спростили сприйняття наведеного твердження.	Наявність не лише суттєвих ознак вплинули на недостатню сумірність та лаконічність визначення.
6.	Ожиганова М. І.	Відсутні ознаки тавтології та заперечень, дотримані вимоги мовної правильності	Наявні порушення вимоги щодо цілісності та доступності твердження.

*Складено на основі [4, 21, 23, 65, 71, 73]

Таким чином, кожен з авторів використовував власний підхід до пояснення категорії «кадрове забезпечення». В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що найбільш комплексними варіантами, що набрали максимальну кількість балів, є визначення №1, №2 та №3. Вони всебічно характеризують кадрове забезпечення. Достатньо повно відповідають обраним критеріям також визначення №4 та №6.

Тож, варто розглянути дані визначення використовуючи методику SAST.

I. У кожному із зазначених вище варіантів визначення поняття «кадрове забезпечення» визначимо часткові припущення:

1. «Кадрове забезпечення - це функція (1.1), за допомогою якої менеджери розбудовують організацію (1.2) шляхом найму, відбору, розвитку людей як здібних працівників» (1.3).

2. «Кадрове забезпечення – комплекс дій (2.1), спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення (2.2) здалегідь передбачених стосунків з робочою силою в компанії (2.3) для подальшого просування кар'єрною драбиною (2.4)».

3. «Кадрове забезпечення – процес (3.1) у вигляді ланцюга “пошук” – “відбір” – “залучення” (3.2) необхідного кількісного та якісного складу працівників (3.3) з метою проведення інтелектуальної праці (3.4) для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб (3.5), здійснення стратегічного планування (3.6), мінімізації різноманітних ризиків (3.7) з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів (3.8)».

4. «Кадрове забезпечення розвитку підприємства – процес (4.1) реалізації управлінських рішень (4.2) щодо забезпечення потреб в кадрах (4.3) шляхом проведення низки заходів (4.4) з метою досягнення в певних умовах намічених результатів (4.5)».

5. «Кадрове забезпечення — посадові особи, структурні ланки та організації (5.1), які безпосередньо виконують функції менеджменту персоналу або приймають закони (5.2), розробляють рекомендації (5.3), встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики (5.4)».

6. «Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників (6.1) кадрової служби організації (6.2)».

II. Знайдемо групи узгоджених за змістом часткових припущень та узагальнимо кожен з груп деяким частковим твердженням:

1.3+2.2+3.2 – добір персоналу;

4.1+5.1 – процес;

4.2+5.2 – реалізація функції менеджменту;

3.3+4.3+6.1 – забезпечення потреби у персоналі;

2.4+3.4 – забезпечення навчання та розвитку;

3.8+4.5 – з метою досягнення високої результативності підприємства.

III. Для неузгоджених часткових припущень формуємо контрприпущення та переносимо їх у системі координат «індиферентно-важливо, непевно-впевнено» (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Узгодження часткових припущень визначень категорії «кадрове забезпечення»*

Припущення	Контрприпущення
1.1 – функція	1.1* - діяльність
1.2 - за допомогою якої менеджери розбудовують організацію	1.2* - щодо розвитку організації
2.1 – комплекс дій	2.1* - діяльність
2.2 – спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення	2.2.* - добір персоналу
2.3 - заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою в компанії	2.3* - що були сплановані
3.5 - для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб	3.5* - досягнення компромісу
3.6 - здійснення стратегічного планування	3.6* - врахування діяльності у попередні періоди
3.7 - мінімізації різноманітних ризиків	3.7* - уникнення умов невизначеності
4.4 - шляхом проведення низки заходів	4.4* - завдяки діяльності
5.1 - посадові особи, структурні ланки та організації	5.1* - персонал
5.3 - розробляють рекомендації	5.3* - створюють пропозиції
5.4 - встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики	5.4* - затверджують нормативно-правові акти
6.2 - кадрової служби організації	6.2* - департамент з управління персоналом

* Розроблено автором

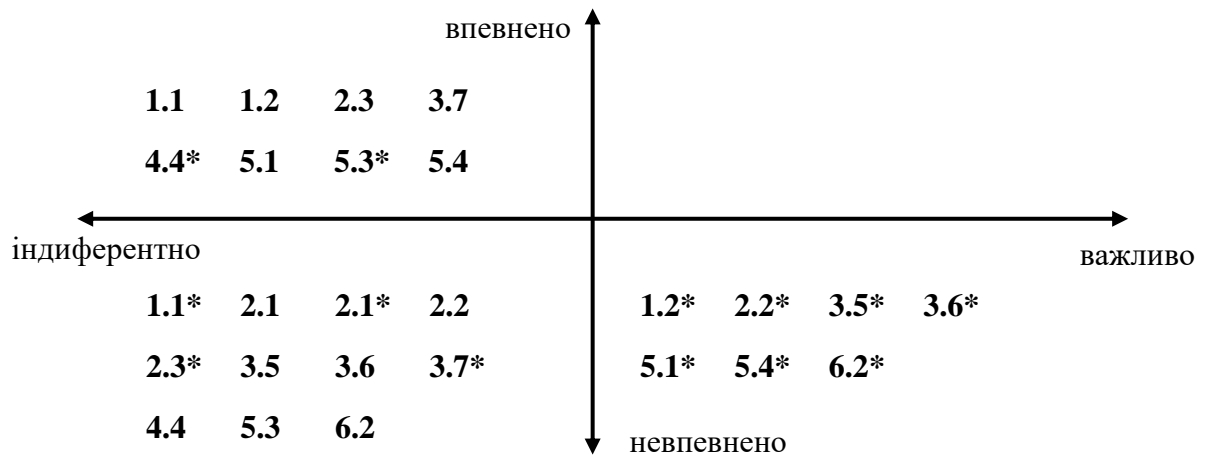


Рис. 1.1 Матриця позиціювання узгоджених та неузгоджених часткових припущень визначення «кадрове забезпечення»*

* Розроблено автором

IV. Останній крок нашого дослідження, сформулюємо власне визначення поняття «кадрове забезпечення»:

Кадрове забезпечення – це процес, спрямований на задоволення потреби в персоналі, з урахуванням динаміки руху кадрів, з метою досягнення високих показників діяльності підприємства.

Метою кадрового забезпечення є задоволення потреби у зайнятості працівників, які можуть виконувати свої обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавця, тобто уникнення тимчасової або довготривалої нестачі персоналу в організації. [17, с. 48]

Основні складові кадрового забезпечення наведені на рисунку 1.2.

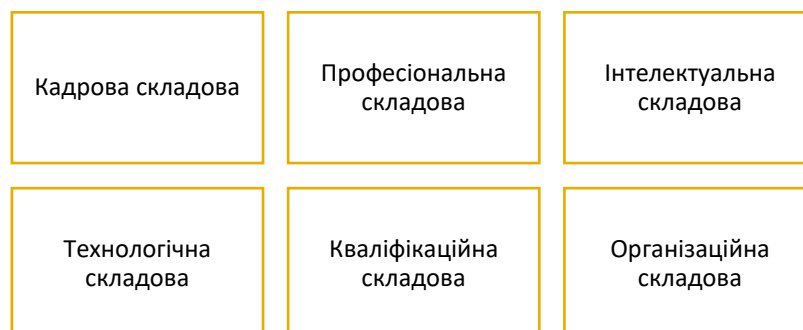


Рис. 1.2 Складові кадрового забезпечення [10, с. 480]

Кадрове забезпечення підприємства складається з організаційної складової, яка включає в собі високу організацію та культуру праці. Це

проявляється у чіткості, ритмічності та погодженості трудових зусиль, а також у високому рівні задоволеності працівників своєю роботою. Ефективність функціонування трудового колективу як системи та кожного працівника окремо залежить від організаційної складової кадрового забезпечення, яка є одним з ключових факторів цього процесу. [11, с.109]

Кадрова складова забезпечення пов'язана з плануванням, підбором, навчанням, розвитком, оцінкою та стимулюванням працівників. Ця складова включає в себе процеси підбору кандидатів, оцінки та аналізу їх потенціалу, навчання та розвитку, а також впровадження системи мотивації для збільшення продуктивності та задоволеності працівників.

Технологічна складова забезпечення включає в себе використання сучасних технологій та інструментів у роботі працівників. Вона пов'язана зі зміною виробничих процесів та збільшенням ефективності роботи за допомогою новітніх технологій.

Організаційна складова забезпечення включає в себе розробку структури підприємства, здійснення контролю за дотриманням робочих стандартів, планування робочого часу та заробітної плати, забезпечення безпеки праці та відповідності законодавству в галузі праці. [20, с. 65]

Основними етапами процесу задоволення потреби у персоналі є добір, відбір та адаптація персоналу. це три різних етапи процесу управління персоналом, які пов'язані з приведенням нових працівників в компанію.

Добір персоналу - це процес залучення потенційних кандидатів на вакансії в компанії. Добір має на меті залучення кандидатів, які мають необхідні знання, навички та досвід для роботи на даній посаді. [12, с. 261]

Відбір персоналу - це процес відбору найбільш підходящих кандидатів з числа потенційних претендентів на вакансію. Відбір полягає у визначенні найбільш відповідних кандидатів з числа добре підготовлених, мотивованих та придатних для даної роботи претендентів.

Адаптація персоналу - це процес, що передбачає інтеграцію нового працівника в компанію, що охоплює ознайомлення з політикою та

процедурами компанії, розуміння ролі, яку новий працівник грає в організації, та допомогу йому в засвоєнні цієї ролі та отримання робочої згоди. [19, с. 233]

Отже, добір персоналу є першим етапом в процесі приведення нового працівника в компанію, відбір допомагає визначити найбільш релевантних кандидатів, а адаптація допомагає новому працівнику стати частиною команди та досягнути робочої ефективності.

Кожна з складових є важливою для ефективного функціонування трудового колективу та має свої особливості та характеристики. Розвиток кожної складової та їх взаємодії є ключовим для забезпечення успішної діяльності підприємства.

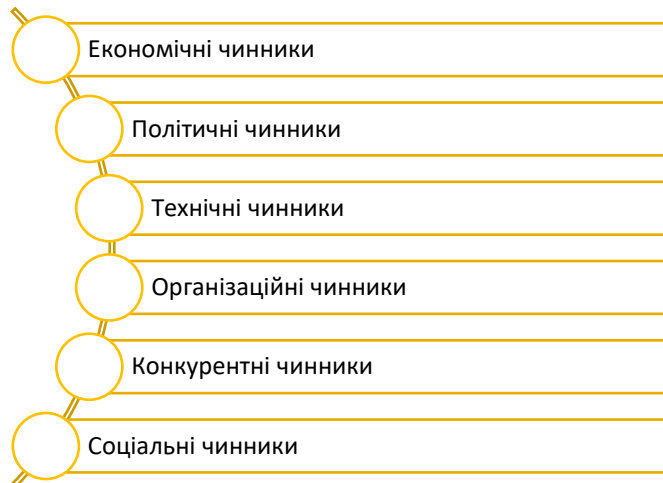


Рис. 1.3 Чинники, що впливають на кадрове забезпечення [24, с. 287]

На розвиток кадрового забезпечення впливає безліч чинників, серед яких можна виділити наступні:

- Економічні чинники: стан економіки країни, фінансова стійкість підприємства, його фінансові можливості для залучення та утримання персоналу.
- Технічні чинники: наявність новітніх технологій, обладнання та програмного забезпечення, які вимагають від персоналу спеціалізованих знань та навичок.

- Соціальні чинники: демографічна ситуація в країні, рівень освіти населення, ставлення до роботи та працевлаштування, наявність соціальних гарантій.
- Політичні чинники: стабільність політичної ситуації в країні, законодавче забезпечення прав працівників та підприємств.
- Конкурентні чинники: наявність конкурентів на ринку, рівень їх кадрового забезпечення та інших ресурсів.
- Організаційні чинники: ефективність управління підприємством, наявність стратегії розвитку, культура підприємства, наявність системи підвищення кваліфікації та інші. [18, с. 145]

Взаємодія цих чинників може стимулювати або гальмувати розвиток кадрового забезпечення на підприємстві. Однією з особливостей є те, що технічні та технологічні фактори можуть впливати на кадрове забезпечення підприємства через зміну характеру виконуваних робіт та їх обсягу, але не можуть повністю описати його склад та особливості. Економічні, соціальні та політичні фактори також впливають на кількість та якість кадрового забезпечення підприємства. [13, с.13]

1.2. Інноваційні методи забезпечення задоволення потреби у персоналі

Інноваційні методи задоволення потреби у персоналі - це способи, які використовують нові технології та ідеї для залучення, відбору та адаптації кандидатів на новому робочому місці. Такі методи дозволяють компаніям бути більш ефективними та точними в підборі працівників, що в свою чергу допомагає збільшити продуктивність та рентабельність бізнесу. [52, с. 1437]

Наразі, більшість інновацій з'являються у вигляді нових додатків, адже технології стали невід'ємною частиною будь-якої сфери життя людини. Напрямок задоволення потреби у персоналі не є винятком.

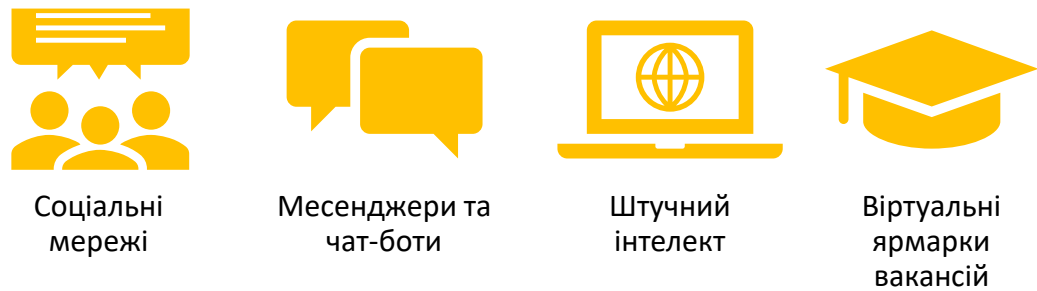


Рис. 1.4 Інноваційні методи підбору персоналу [55, с. 48]

Багато компанії використовують соціальні мережі для пошуку кандидатів на відкриті вакансії, а також для перевірки професійного досвіду та інших аспектів резюме кандидата. Також застосовуються месенджери та чат-боти. В такому випадку кандидатів знаходять в каналах з вузькою фаховою спеціалізацією, де всі учасники зацікавлені одним напрямком діяльності.

Не менш актуальним зараз є використання технологій штучного інтелекту. Вони допомагають відділу з управління персоналом швидше зібрати інформацію про кандидатів та відсіяти нерелевантні резюме, завдяки аналізу великих масивів даних у короткі терміни.

Використання віртуальних ярмарків вакансій набуло популярності після початку пандемії та продовжує бути актуальним й зараз, під час війни. Такі заходи об'єднують людей з різних куточків країни та світу й дозволяють рекрутерам зустрітися з потенційними кандидатами в онлайн-режимі та пропонувати їм вакансії.

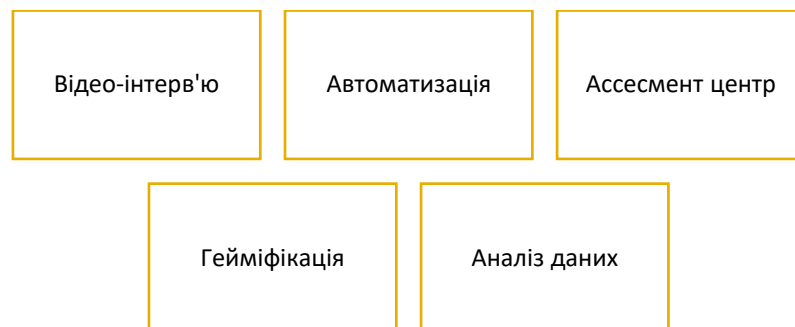


Рис. 1.5 Інноваційні методи відбору релевантних кандидатів [1, с. 289]

Одним з інноваційних методів відбору персоналу є відео-інтерв'ю. Даний підхід набув популярності під час карантину у 2020 році й став

невід'ємною частиною процесу добору персоналу. Замість того, щоб просити кандидатів приїжджати на співбесіду, компанії проводять відео-інтерв'ю через спеціальні онлайн-інструменти. Це дозволяє економити час та кошти на організацію співбесід, а також дає змогу зберегти запис співбесіди для подальшого аналізу. Проведення асинхронного відео-інтерв'ю є доцільним варіантом у разі відсутності можливості у кандидата доєднатися до відеоконференції з поважних причин. Тож, рекрутер записує у відео-форматі необхідні питання, надсилає їх кандидату, який у свою чергу також у надсилає відповідь у відео-форматі. На жаль, у разі недостатньо розгорнутих тверджень необхідно організувати додаткову зустріч, хоча з іншого боку, кандидати мають одразу якомога більш чітко висловлювати та конкретизувати свої думки. [57, с. 21]

Сучасні компанії все частіше використовують аналіз даних в рекрутингу, щоб оптимізувати процес підбору кандидатів та знайти найбільш релевантних співробітників. Аналіз даних дозволяє автоматично відсіювати не кваліфікованих кандидатів і зосереджувати увагу на найбільш перспективних. [53, с. 108]

Один з таких підходів - використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних кандидатів. Це дозволяє компаніям проаналізувати дані вже існуючих співробітників, щоб визначити, які якості та навички є найбільш важливими для успіху в компанії.

Таким чином, компанія може розробити більш точний профіль кандидата, виходячи з його попереднього досвіду роботи та особистих якостей. Також цей підхід дозволяє порівняти кандидатів та спрогнозувати, хто з них буде найбільш успішним співробітником.

Тестування особистих якостей є одним з напрямків, що тільки починає розвиватися, адже найчастіше рекрутер проводить дане оцінювання особисто під час інтерв'ю. Враховуючи, що у кожної з компаній є свої цінності, складений тест є універсальним для усіх вакансій. Він допоможе зробити відбір кандидатів ще більш влучним й зменшить рівень навантаження на

працівників відділу з управління персоналом. Також, отримавши систематизовані результати, рекрутер може відхилити кандидата й не витратити марно час. [70, с. 105]

Тестування кваліфікацій з допомогою асесмент-центру забезпечує виявлення управлінського потенціалу та визначення відповідності кандидатів на вищі функціональні посади. Він часто використовується в процесі розвитку менеджерів як інструмент для оцінки особистісних рис і здібностей кандидатів.

Процес проводиться в стандартизованих умовах і передбачає виконання кандидатами комбінації групових та індивідуальних вправ, які імітують умови конкретної роботи. Експерти оцінюють поведінку кандидата, яка потім може слугувати основою для цінних прогнозів щодо потенціалу кандидата. [63, с. 50]

Для урізноманітнення процесу відбору персоналу часом використовують метод гейміфікації процесу, що полягає у офлайн чи онлайн-інтерактивах, квестах, змаганнях тощо. Формат гри може бути зовсім різним, починаючи від ребусів чи кросвордів до складних платформ з потужною архітектурою та математичними моделями. [81, с. 80]

Основна ідея полягає в тому, щоб перетворити процес відбору персоналу в гру або конкурс, що стимулює кандидатів та підвищує їхню зацікавленість у вакансії. Гейміфікація може включати в себе такі елементи, як бали, рейтинги, досягнення, лідерборди та інші елементи гри.

Головне завдання гейміфікації підвищення рівня залученості в роботу, що може зрости щонайменше на 48%. Великі міжнародні компанії вже давно застосовують даний метод для залучення найкращих кандидатів.

Розглянемо деякі приклади застосування ігор залежно від галузі (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Використання гейміфікації залежно від галузі діяльності підприємства*

Галузь діяльності підприємства	Спосіб гейміфікації процесу добору персоналу
Торгівля	У даній галузі роботодавці зосереджують увагу на безпеці працівників, тож кандидати залучаються до гри щодо їх поведінки у надзвичайних ситуаціях. Основною метою є оцінити наявність критичного мислення та швидкість реакції потенційного працівника.
Консалтингова діяльність	Комунікація з клієнтом є не менш важливою ніж якість надаваних послуг, тож допущені до етапу тестування кандидати залучаються до використання симулятора комунікації з віртуальним клієнтом. Основним завданням є створення ефективної взаємодії, що поєднає у собі лаконічність та ввічливість.
Рекрутингові агенції	Претенденти на посаду рекрутера залишаються на 1 годину у квест-кімнаті з теперішніми співробітниками, протягом якої повинні познайомитися, поспілкуватися та відібрати найбільш релевантних. Кандидати, що пройшли дане випробування, отримують доступ до внутрішнього застосунку компанії з продовженням гри. Тож гейміфікація розпочинається у офлайн форматі й знаходить своє продовження онлайн.

* Складено на основі [1, 2, 5]

Також існує багато напрямків пришвидшення процесу забезпечення потреби у персоналі. Розглянемо деякі з них.

Одними з найбільш багатофункціональних інноваційних програмних забезпечень для рекрутерів є Applicant Tracking Systems (ATS) [45]. ATS - це додатки, які компанії можуть використовувати для структурування та налаштування добору персоналу як ефективного і масштабованого процесу. ATS дозволяє рекрутерам і менеджерам з персоналу шукати, відбирати, оцінювати та наймати кандидатів краще і швидше.

Основними завданнями, що виконує ATS є:

- Пошук кандидатів: автоматизоване розміщення вакансій, сторінки заявок, які інтегруються в базу даних кандидатів, та управління брендом роботодавця.
- Управління кандидатами: автоматичне завантаження інформації про кандидатів та їхніх документів до центральної бази даних, додавання до файлів кандидатів інформації про розклад та

перевірку, постійне зберігання поточних та колишніх кандидатів для формування кадрового резерву.

- Попередній відбір кандидатів: аналіз резюме та супровідних листів за ключовими словами, автоматичне відсіювання некваліфікованих кандидатів, автоматизоване спілкування з кандидатами та планування співбесід.
- Відбір кандидатів: управління та проведення онлайн-тестів і відео-інтерв'ю, зберігання та додавання результатів відбору до досьє кандидатів, співпраця з членами команди з підбору персоналу над резюме кандидатів.
- Розсилка пропозицій про роботу: створення та відправка листів з пропозиціями, збір підписаної документації та додавання її до досьє кандидатів.
- Адаптація співробітників: надання матеріалів для адаптації, відстеження виконання та забезпечення заповнення всієї необхідної документації.
- Оптимізація процесу рекрутингу: аналітика та метрики на кожному етапі процесу рекрутингу, що дозволяє рекрутерам виявляти прогалини та вносити зміни для підвищення ефективності. [37]

Наприклад, існує декілька мобільних застосунків, які використовуються під час підбору та відбору персоналу, а саме:

- Resume Matching – функціонує з метою визначення серед наявних бази резюме найбільш релевантних кандидатів.
- Job Standardization – спрямований на визначення реальності складеної вакансії відповідно до усіх норм, що визначені законодавством.
- Employee Faint Risk Prediction – прогнозує плинність найбільш цінних працівників. [72, с. 73]

На етапі адаптації персоналу для кращого розуміння кандидатом специфіки організаційної культури деякі компанії використовують можливості віртуальної реальності. У такий спосіб проводять дистанційні екскурсії по підприємствах, занурюючи працівника в робоче середовище та культуру компанії.

Ментор	<ul style="list-style-type: none"> •досвідчений фахівець, який надає поради, ділиться досвідом і знаннями з менш досвідченим колегам або учням. Він може використовувати свій досвід та знання, щоб допомогти людям досягнути своїх цілей, заснованих на власному досвіді.
Наставник	<ul style="list-style-type: none"> •також досвідчений фахівець, але на відміну від ментора, він фокусується на навчанні своїх учнів та допомозі їм здобути необхідні навички для досягнення певних цілей. Наставник може надавати конкретні інструкції та працювати з учнями.
Коуч	<ul style="list-style-type: none"> •фахівець, який надає спрямовану на досягнення цілей допомогу у вирішенні проблем та удосконаленні професійних навичок. Коуч може допомагати людям встановлювати та досягати конкретні цілі, визначаючи їхні потреби та засоби для їхнього досягнення.
Баді	<ul style="list-style-type: none"> •фахівець, який допомагає людям зберігати емоційне здоров'я та боротися зі стресом на роботі. Баді надає консультації та підтримку у вирішенні проблем, що виникають на робочому місці.

Рис. 1.6 Ролі, що застосовуються під час адаптації персоналу [50]

Менторство стає все більш популярним методом ознайомлення працівника з особливостями посадових обов'язків. Він передбачає призначення досвідченого працівника на роль наставника для нового співробітника. Ментор може допомогти новому співробітнику зрозуміти корпоративну культуру, орієнтуватися в новому середовищі роботи та допомогти у вирішенні різних питань. Варто зауважити, що ментор не є лінійним керівником співробітника, тож й підтримка не має тиску та очікувань щодо високих результатів діяльності працівника. [15, с. 102]

Інноваційні методи задоволення потреби у персоналі є ефективними та точними інструментами для залучення, відбору та адаптації кандидатів. Вони дозволяють компаніям збільшити продуктивність та рентабельність бізнесу, зменшити ризики прийняття неправильного рішення та забезпечити

оптимальний підбір працівників з відповідним рівнем кваліфікації та здібностей. [6, с. 179]

Однак, важливо зазначити, що використання інноваційних методів не повинно замінювати людський фактор у процесі добору персоналу. Компанії повинні зберігати баланс між використанням технологій та ручної роботи, щоб забезпечити, що процес залучення нових працівників все так само потребує емпатії та розуміння людської поведінки.

Крім того, важливо також враховувати культурну відповідність кандидатів. Інноваційні методи можуть допомогти відібрати найкращих кандидатів з точки зору компетенцій та досвіду, але важливо також забезпечити, що кандидат повинен відповідати культурі компанії та вміти працювати в команді. [7, с. 130]

Також важливо зберігати прозорість та відкритість в процесі відбору персоналу, особливо при використанні інноваційних методів. Кандидати повинні знати, які методи використовуються та як вони будуть оцінюватися, щоб забезпечити чесний та справедливий процес.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «Д.Трейдінг»

D.Trading займається оптовим імпортом та експортом електроенергії, природного газу та вугілля між Україною та іншими країнами (Додаток Б). У своїй діяльності на ринку електроенергії, компанія співпрацює з великими споживачами та постачальниками універсальних послуг, а також здійснює експортно-імпортні операції [30]. Крім того, D.Trading активно бере участь у ринках "на добу наперед" та балансує ринку. На ринках природного газу та вугілля, компанія керує портфелем енергоресурсів Групи ДТЕК, а також здійснює трейдинг сторонніх ресурсів. Основними ринками збуту Д.Трейдінг є Україна та країни ЄС (Додаток В).

Керівництво компанії Д.Трейдінг переконане, що інвестування в навчання та розвиток персоналу є незамінним чинником для досягнення поставлених цілей і завдань, що дає змогу підприємству ефективно розвиватися, навіть у складних умовах, таких як війна.

Доцільно підібраний та дружній колектив сприяє покращенню продуктивності та якості послуг або продуктів, що надає компанія. Мотивований та добре збалансований персонал дозволяє компанії займати конкурентні позиції на ринку та збільшує ймовірність успіху на довгостроковій перспективі.

Аналізуючи дані щодо руху персоналу ТОВ "Д.Трейдінг" (табл. 2.1) можна зробити висновок, що компанія демонструє стійкий ріст за останні 4 роки. В середньому кількість працівників збільшилась на 69,1% за період з 2019 по 2021 рр. та продовжує зростати у 2022 році.

Таблиця 2.1

Рух персоналу компанії Д.Трейдінг у 2019-2022 р.*

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020-2019	2022-2021	2020-2019	2022-2021
Середня кількість персоналу	55	100,0	93	100,0	147	100,0	180	100,0	38	33	69,1	22,4
Кількість прийнятих працівників	60	109,0	68	73,2	45	30,6	70	38,9	8	25	13,3	55,6
Кількість звільнених працівників	17	30,9	14	15,1	12	8,2	5	2,8	3	7	-17,6	-58,3

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

За даними таблиці видно, що в 2020 році кількість прийнятих працівників зменшилась на 26,8% у порівнянні з 2019 роком, але знову почала зростати в 2021 та 2022 роках.

Кількість звільнених працівників зменшилась на 17,6% за період з 2019 по 2020 рр., але зросла на 7 осіб у 2022 році.

Отже, кадрове забезпечення в компанії Д.Трейдінг покращується та вдається утримати кваліфікованих працівників у штаті, але необхідно більше уваги приділяти процесу найму, який зменшився у 2020 році.

Крім того, компанія повинна вдосконалювати свої методики адаптації та навчання персоналу, щоб збільшити ефективність роботи та забезпечити розвиток працівників відповідно до потреб компанії.

У 2022 році середня чисельність персоналу в компанії Д.Трейдінг становила 180 осіб, що на 16,6% більше ніж у попередньому періоді (рис. 2.1). Також, варто звернути увагу на кількість звільнених працівників у 2020-2022 роках, адже це період пандемії та початку війни, що стали суттєвим викликом для компанії, але не призвели до різкого скорочення чисельності працівників.

У структурі персоналу за статтю переважають чоловіки (рис. 2.2), а відповідно до розподілу за посадами переважають фахівці (табл. 2.2).

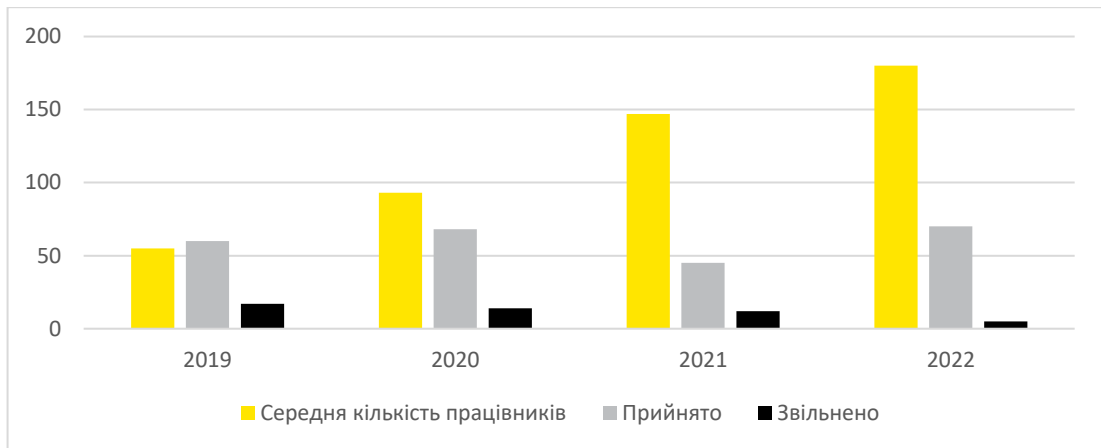


Рис. 2.1 Динаміка середньої кількості, прийнятого та звільненого персоналу у 2019 -2022 р. *

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Не зважаючи на існування певних стереотипів, що характеризують дану сферу діяльності як «чоловічу», компанія Д.Трейдінг з кожним роком докладає все більше зусиль для створення максимально зручних умов для представників обох статей та уникнення навіть припущень щодо випадків дискримінації на підприємстві.

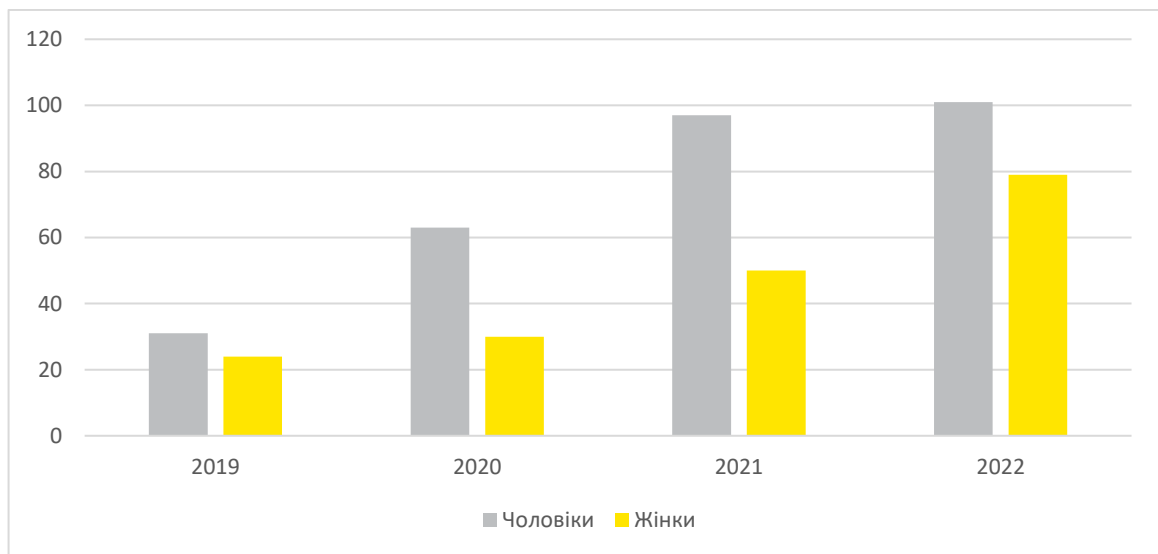


Рис. 2.2 Структура персоналу Д.Трейдінг за статтю у 2019-2022 рр.*

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Проаналізувавши динаміку змін персоналу відповідно до займаних посад хочу відзначити, що від початку створення компанії у структурі переважає кількість фахівців й лише у 2021 році значно зросла кількість

керівників, що було у свою чергу спричинено успішною діяльністю бізнесу та початком його розширення як в Україні, так й за кордоном.

Таблиця 2.2

Структура персоналу відповідно до посади у 2019-2022 р. *

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020-2019	2022-2021	2020-2019	2022-2021
Керівники	7	12,7	13	13,9	37	25,2	37	20,6	6	0	85,7	0
Головні фахівці	10	18,2	17	18,3	30	20,4	36	20,0	7	6	70,0	20,0
Провідні фахівці	18	32,7	18	19,4	27	18,4	34	18,9	0	7	0	25,9
Фахівці	20	36,4	45	48,4	53	36,1	73	40,6	25	20	125,0	37,8
Всього працівників	55	100,0	93	100,0	147	100,0	180	100,0	38	33	69,1	22,4

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Зважаючи на розподіл працівників за рівнями управління, варто проаналізувати рівень освіти працівників (рис. 2.3).

У переважної більшості працівників є вища освіта, а у керівників наявні дипломи MBA (Master of Business Administrations). Залежно від сфери діяльності в межах компанії різняться й галузі отриманої освіти. Загалом це технічні, економічні та правові напрямки. Д.Трейдінг заохочує розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, тож наявність двох дипломів про вищу освіту не є винятком.

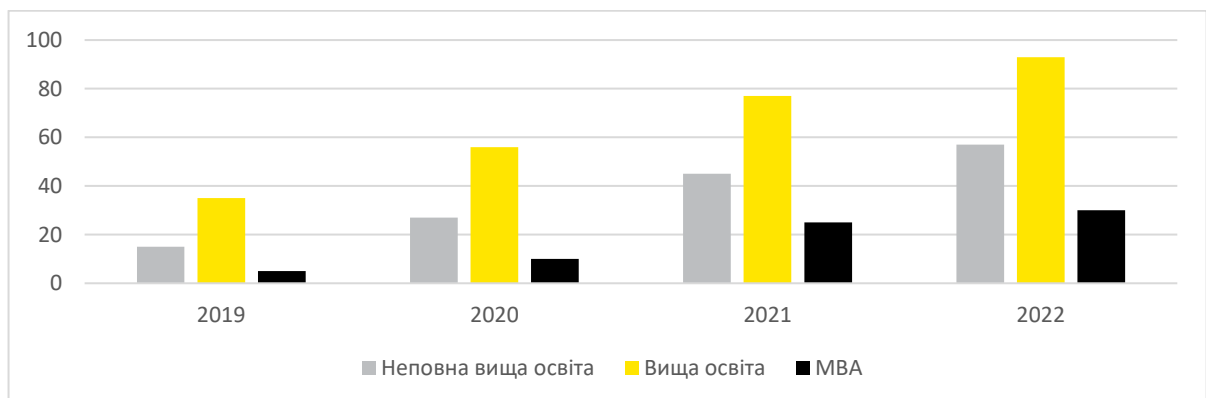


Рис. 2.3 Структура персоналу відповідно до рівня освіти у 2019-2022 р.*

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Д.Трейдінг має успішний досвід роботи на ринку трейдингу електроенергією, вугіллям та газом та забезпечення якісного сервісу для клієнтів [36]. Кадровий потенціал компанії складається з висококваліфікованих фахівців з різних галузей, які мають досвід роботи в міжнародних компаніях та здатні швидко адаптуватись до нових умов ринку. Крім того, компанія надає велику увагу розвитку та підвищенню кваліфікації свого персоналу, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Завдяки використанню сучасних методів добору та адаптації персоналу, компанія може ефективно використовувати потенціал своїх працівників та швидко реагувати на зміни на ринку. Загалом, кадрове забезпечення є важливим фактором успіху компанії, яка продовжує займати провідні позиції на ринку торгівлі та сервісу.

2.2. Аналіз процесу задоволення потреби у персоналі на підприємстві

Процес задоволення потреби у персоналі в ТОВ «Д.Трейдінг» здійснюється департаментом з управління персоналом. Враховуючи не велику чисельність даного підрозділу, до виконання окремих функцій залучаються зовнішні рекрутингові агенції, наприклад до хедхантингу. Тож, у процесі задоволення потреби у персоналі в Д.Трейдінг беруть участь такі сторони:

- Департамент з управління персоналом відповідає за залучення, підбір, оцінку та утримання персоналу.
- Відділ планування визначає потреби підприємства у персоналі, здійснює планування роботи та контролює виконання завдань співробітниками.
- Співробітники задовольняють потреби підприємства у робочій силі та отримують винагороду за свою працю.

- Клієнти та партнери вимагають якісних послуг, що може вимагати певних кваліфікацій та здібностей від працівників.
- Громадськість та регулюючі органи впливають на формування умов роботи на підприємстві, можуть встановлювати обмеження та вимоги до діяльності компанії. [33]

Варто зауважити, що процес добору персоналу в компанії має безпосередній вплив на всіх працівників, тож для визначення сильних та слабких сторін підбору та відбору персоналу в Д.Трейдінг було опитано 60 респондентів різного віку та статі.

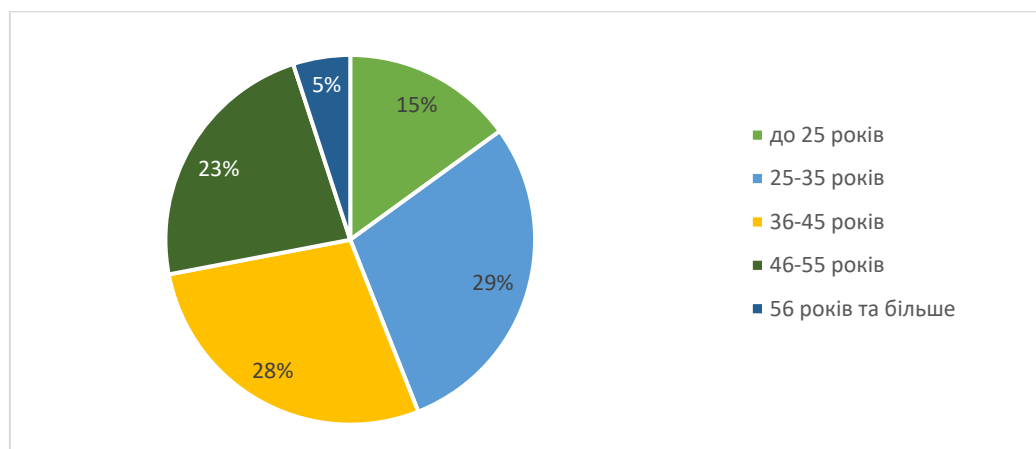


Рис. 2.4 Структура респондентів за віком*

* Складено автором на основі результатів анкетування (Додаток Ж)

Структура респондентів за статтю наведена на рис. 2.6.

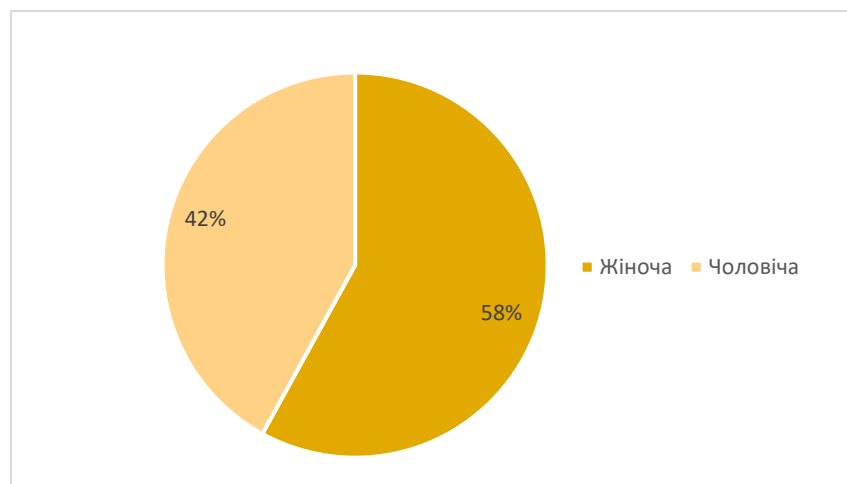


Рис. 2.5 Структура респондентів за статтю*

* Складено автором на основі результатів анкетування (Додаток Ж)

98% респондентів хоча б раз у житті проходили співбесіду під час влаштування на роботу й безпосередньо брали участь у процесі кадрового забезпечення на підприємстві, етапи якого наведені на рисунку 2.6.



Рис. 2.6 Етапи підбору та відбору персоналу в ТОВ «Д.Трейдінг»*

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

35% учасників опитування обрало проведення первинної співбесіди як найважливіший етап добору персоналу (рис. 2.7).

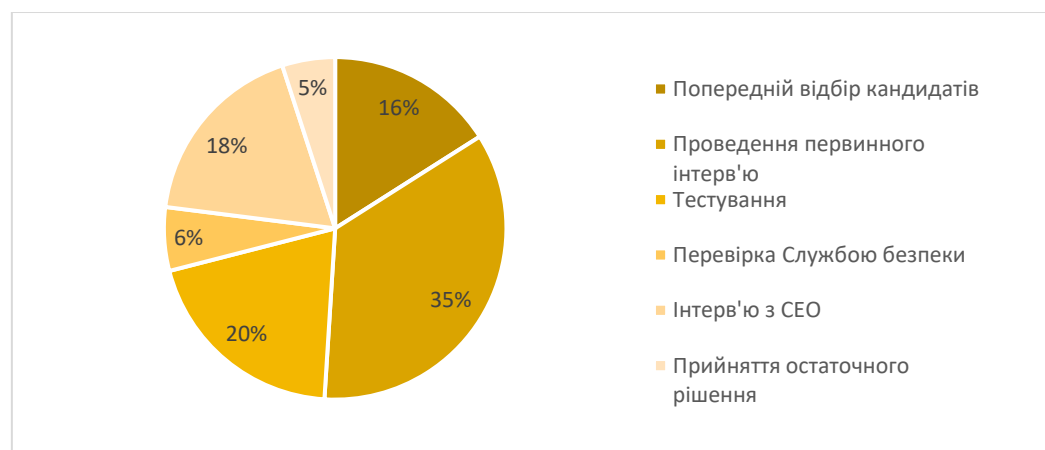


Рис. 2.7 Етапи добору персоналу відповідно до їх важливості*

* Складено автором на основі результатів анкетування (Додаток Ж)

Розглянемо кожен з етапів детальніше.

Етап 1. Отримання заявки на підбір персоналу від керівника підрозділу.

На даному етапі формується опис майбутньої вакансії, а також зазначаються такі аспекти (рис. 2.8). Приклад заповненої заявки наведений у Додатку Д.

Назва вакантної посади	Наявність посади в штатному розкладі	Посада в структурі (компанія, дирекція, департамент та відділ)	Функції посади (обов'язки та зони відповідальності)
Освіта та кваліфікація	Досвід роботи	Необхідні навички та знання	Додаткові вимоги
Рекомендації для внутрішнього пошуку	Рекомендації для зовнішнього пошуку	Порядок взаємодії	Очікувана дата виходу кандидата на роботу

Рис. 2.8 Елементи заявки на підбір персоналу*

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Етап 2. Складання опису заявки для подальшого розміщення в інтернет-ресурсах.

Основними принципами, на які спираються HR бізнес-партнери під час складання макетів для вакансій є (рис. 2.9):

- Наявність лише суттєвих ознак. Вакансія повинна містити лише найважливіші для кожної окремої посади ознаки. Часом, коли вимог надто багато, ті з них, що стосуються soft skills не зазначаються.
- Відсутність тавтології. Переформулюючи заявки від керівників, важливо виключити всі словосполучення, що так чи інакше повторюють одне одного.
- Мовна правильність. Опис вакансії повинен відповідати всім правилам ділового стилю української чи англійської мови.

- Об'єктивність. Макети повинні бути позбавлені упереджень керівника чи HR бізнес-партнера.
- Відповідність чинному законодавству. Наприклад, в описі вакансії роботодавець не має права вказувати бажаний вік кандидата чи стать, адже це порушення статті 11 Закону України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року №5067-VI. [29]
- Лаконічність. Макет повинен бути раціональним та коротким, якщо іншого не вимагає окрема вакансія.
- Сумірність. Опис повинен бути сумірний з поняттями, що містяться в ньому, формуючи його зміст.



Рис. 2.9 Принципи написання опису вакансії*

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Варто зазначити, що основними джерелами залучення персоналу є:

- Інтернет-рекрутинг на спеціалізованих ресурсах із пошуку роботи – rabota.ua та linkedin.com.
- Внутрішній пошук.
 - Кадровий резерв.
 - Ротація.
 - Поєднання посад.
 - Прийом на тимчасову роботу практикантів та стажерів.

- Розміщення оголошень через локальну корпоративну мережу.
 - Організація внутрішніх корпоративних професійних конкурсів.
 - Впровадження на підприємстві програми кар'єрного зростання.
- Співпраця з університетами. Студенти вузів або коледжів, які самостійно шукають роботу за фахом також розглядаються як кандидати на вакантні посади.

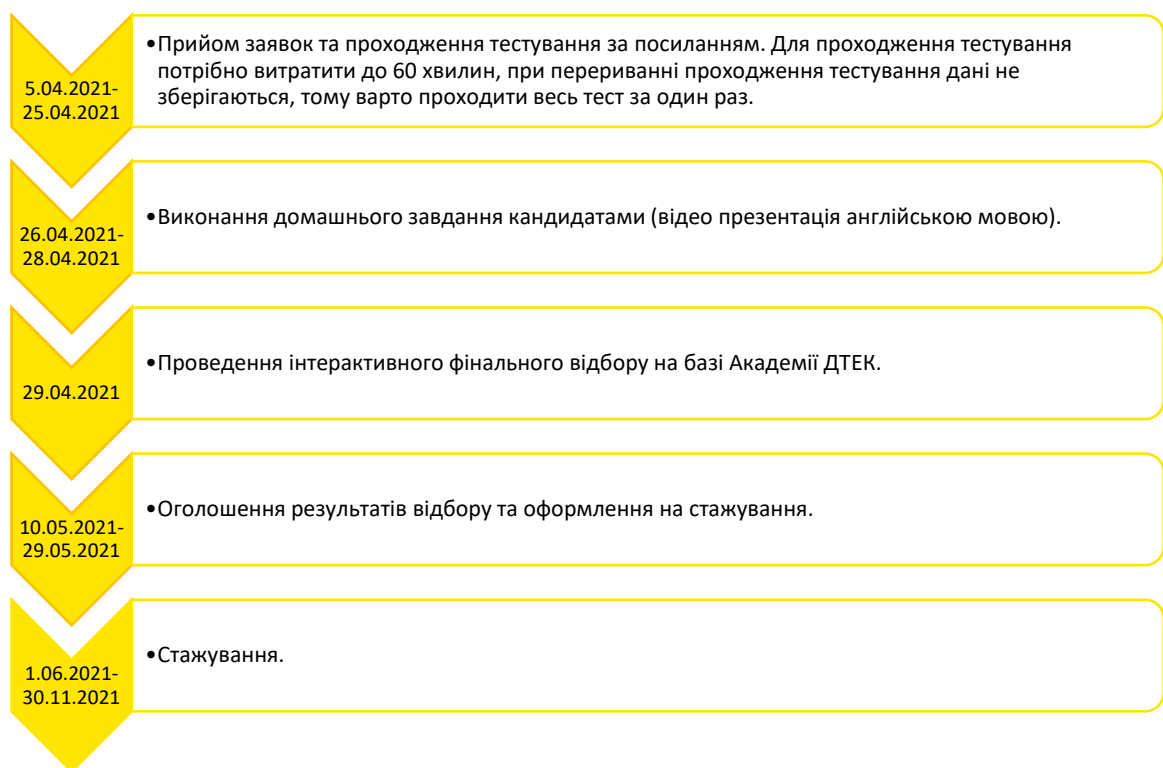


Рис. 2.10 Етапи відбору до програми стажування в Д.Трейдінг [31]

Підприємство активно співпрацює з технічними вузами щодо організації стажувань для випускників. Наприклад, у 2021 році за підтримки платформи Workly Д.Трейдінг організували конкурс на стажування у 3 відділах компанії для студентів старших курсів та випускників Національного технічного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського».

Учасники отримали можливість працювати в команді провідних експертів галузі, досвідчених у трейдингу енергоресурсів, і підвищити свої професійні навички. Кращим учасникам стажування було запропоновано працевлаштування, якщо вакансії відповідали їхнім потребам.

Таблиця 2.3

Джерела найму персоналу, що використовувалися в ТОВ «Д.Трейдінг» у 2022 році*

№	Найменування джерела	Частка, %
1	Кадровий резерв	15
2	Внутрішні джерела	10
3	Самовиявлені кандидати	17
4	Інтернет-рекрутинг	43
5	Інші установи та організації	15
	Разом	100

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Важливим пунктом є визначення термінів для закриття вакансій певного рівня, які прописані у статутному кодексі підприємства.

- вищий менеджмент (керівники структурних підрозділів та висококваліфіковані фахівці) – до 3-х місяців;
- середній менеджмент (керівники відділів) – до 6 тижнів;
- фахівці – до 3-х тижнів;
- робітники – до 2-х тижнів.

Етап 3. Збір відгуків кандидатів на опубліковані вакансії.

За результатами даного етапу формується таблиця з даними (наприклад на посаду менеджера з продажу газу), що наведена у Додатку Г.

Етап 4. Відбір замовником резюме.

На початку цього етапу всі релевантні відгуки вносяться у базу як нові кандидати для відслідковування прогресу й стану заявки.

У відповідному вікні середовища CleverStaff заповнюється наступна інформація про кандидата:

- Прізвище, ім'я, по-батькові, стать та дата народження.

- Номер кандидата у базі створюється автоматично, але, за бажанням, підлягає редагуванню.
- Контактні дані – номери телефонів, e-mail та ім'я в Skype.
- Дані про освіту, попередній досвід та кваліфікації.
- Додання кандидата до вакансії, на яку розглядається.

Етап 5. Попереднє інтерв'ю.

Цей етап супроводжується початком процесу онбордингу – знайомства нового працівника з компанією, робочими процесами та початок адаптації до них. Одна з цілей попереднього інтерв'ю – з'ясувати наскільки кандидат підходить вимогам посади, адже, наприклад, бажаючи показати себе більш компетентними, кандидати часом перебільшують свій рівень знань англійської мови, вказуючи на ступінь вищій.

Або ж, відгукуючись на вакансію з повною зайнятістю в офісі, сподіваються на роботу у відділеному режимі вдома. Виявлення таких нюансів на початку підбору, забезпечує збереження цінного часу як HR бізнес-партнеру у разі невідповідності кандидата, та й самому кандидату, у випадках невідповідності очікуванням про місце роботи.

Також важливим завданням є визначення мотивації пошуку роботи у кандидата. Не просто правильної відповіді у стилі «розвиток, кар'єрне зростання», а справжні мотиви – вища заробітна плата, комфортніший графік роботи, можливість використовувати англійську чи інші спеціальні навички. Також одним з інструментів, що використовуються на даному етапі є перевірка рекомендацій від попередніх роботодавців. Найчастіше цей процес є обов'язковим для юристів.

У випадках, коли кандидат відповідає всім вимогам щодо кваліфікацій та досвіду окрім рівня знання англійської мови, можливі винятки. Це пов'язано з впровадженням в компанії освітньої програми підвищення рівня англійської серед працівників. Підготовка даного напрямку розвитку персоналу включала в себе наступні етапи:

- Підбір ДТЕК Академією найбільш релевантних шкіл англійської мови.
- Проведення інтерв'ю у форматі презентації для з'ясування покриття потреб компанії Д.Трейдінг кожною зі шкіл.
- Залучення працівників відділу управління персоналом до проходження демо уроків у школах з попереднім тестуванням.
- Підбиття підсумків та остаточний вибір школи для подальшої співпраці.
- Підписання договору.
- Початок відбору персоналу для участі у даній ініціативі та аналогічна підготовка з боку школи англійської мови.

Етап 6. Тестування.

На даному етапі відбувається зустріч з керівником відділу та виконання тестового завдання. Важливим є не тільки правильність виконаної задачі, але й терміни виконання. Саме на цьому етапі більшість кандидатів або самостійно відмовляються від вакантної посади через неможливість виконати тестове завдання або ж відхиляються керівником після неякісно зробленої роботи. Складність тестування пояснюється високими вимогами до майбутнього співробітника компанії, якого очікує й високий рівень відповідальності за свої помилки.

Етап 7. Перевірка Службою безпеки.

Відповідно до політики компанії, Служба безпеки проводить власне анкетування та тестування на предмет наявності пагубних звичок та схильностей у кандидата. Також Служба безпеки перевіряє наявність зв'язків кандидата з вже працюючими співробітниками.

Після успішного завершення тесту відбувається безпосереднє інтерв'ю з керівником відділу безпеки, під час якого остаточно відкидається ймовірність випадку корупції та непотизму під час підбору працівників.

Етап 8. Співбесіда з CEO.

Особливістю Д.Трейдінг є знайомство СЕО компанії з потенційними працівниками перед їх остаточним затвердженням. Загалом, це найкоротший етап, що займає близько 10 хвилин, які в той самий момент є не менш важливі ніж всі попередні кроки. Враховуючи детальність та уважність HR бізнес-партнера протягом всього процесу підбору та відбору персоналу, в більшості випадків кандидатів успішно затверджують та переводять до фінального етапу.

Етап 9. Пропозиція зайняти вакантну посаду.

Створення пропозиції, що б відповідала очікуванням кандидата - клопіткий процес співпраці HR бізнес-партнера та юристів компанії. Після його завершення, працівнику забезпечується комфортне робоче місце, створюється обліковий запис для доступу до внутрішньої інформації підприємства. Також видається корпоративна техніка та до березня 2023 року, категорії працівників, які не є військово зобов'язаними, за бажанням мали можливість працювати у відносно більш безпечних умовах, в офісі в Трускавці.

Надалі працівники були залучені до проходження тестування для виявлення рівня задоволення даних процесом кадрового забезпечення з точки зору суб'єкту даного процесу.

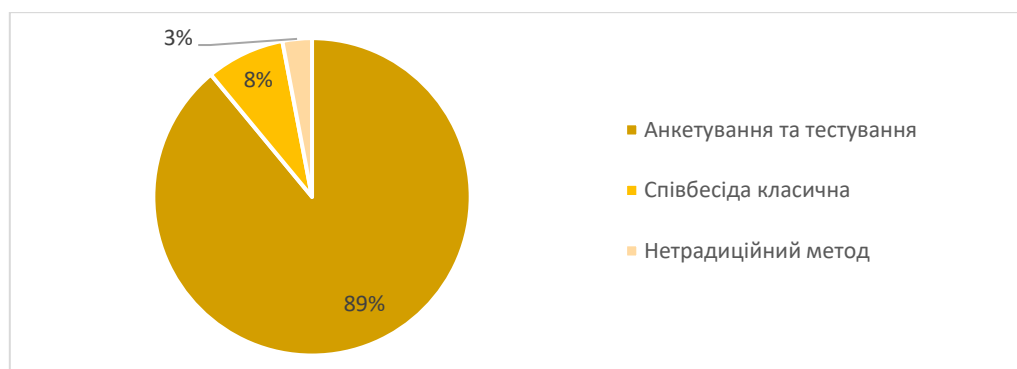


Рис. 2.11 Розподіл респондентів відповідно до методів підбору персоналу*

* Складено автором на основі результатів анкетування (Додаток Ж)

Тож, продовжуючи аналізувати результати опитування, хочу зазначити, що 89% респондентів були залучення до тестування та анкетування як методів підбору персоналу, 8% до класичної співбесіди та лише 3% до нетрадиційного методу – співбесіди головоломки (рис. 2.11).

Ефективність проведення співбесіди на думку респондентів здебільшого складала 8 балів з 10 можливих. Основними сильними сторонами були:

- Високий рівень підготовки інтерв'юера.
- Комунікація вибудована таким чином, щоб обидві сторони почувались максимально зручно.
- Врахування особистих цілей та прагнень кандидата щодо розвитку на вакантній посаді.

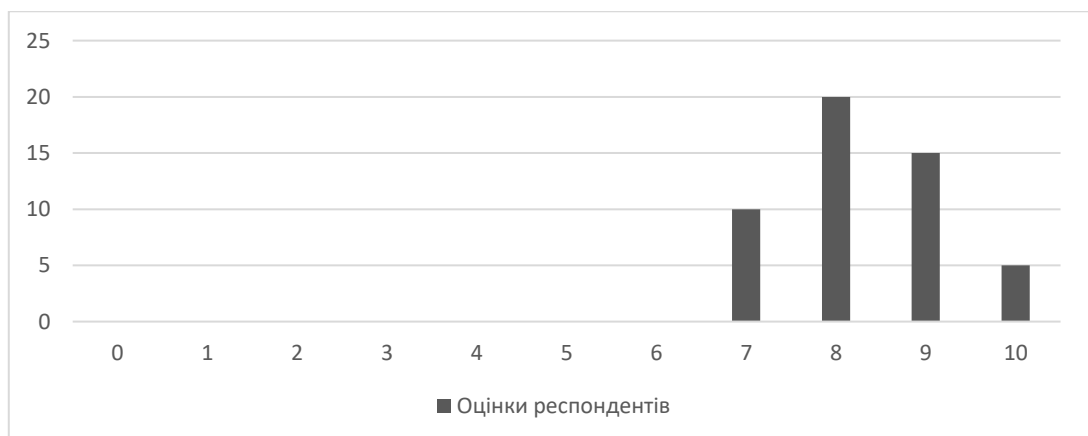


Рис. 2.12 Розкид оцінок ефективності проведення співбесіди*

* Складено автором на основі результатів анкетування (Додаток Ж)

15% опитуваних вважає, що працівники кадрового відділу є залежними від зовнішніх факторів, які не мають прямого відношення до роботи з оцінкою нових претендентів. Частково дану упередженість пояснює великий досвід у сфері рекрутингу та розуміння нюансів підбору працівників у енергетичній галузі. Також, у випадках стислих термінів для пошуку кандидата необхідно якомога більш комплексно розглянути кожного претендента для уникнення подальшого негативного відгуку від замовника – керівника підрозділу з вакантною посадою.

5% працівників відзначили, що на підприємстві працюють співробітники, які були дібрані неякісно. З іншого боку, учасники опитування висловили задоволення різноплановістю оцінки кандидата, адже враховуються не тільки професійні компетенції, а й психологічний та емоційний розвиток людини.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що процес кадрового забезпечення на підприємстві «Д.Трейдінг» організований якісно та ефективно. Метою даного процесу у цілому є не просто закриття вакантної посади, а й залучення найкращих кандидатів з великим потенціалом подальшого розвитку та зростання у компанії.

Адаптація персоналу є однією з ключових складових успіху будь-якої компанії, в тому числі і компанії Д.Трейдінг. Процес адаптації дозволяє новому працівнику зрозуміти місце своєї роботи в компанії, вивчити її корпоративну культуру та правила, ознайомитися з колегами і процесами, які проходять в компанії. Онбординг в компанії Д.Трейдінг відбувається на 6 етапах у 16 кроків, починаючи від передонбордингу, ще до виходу працівника в офіс, та завершуючи 5 тижнем на робочому місці (Додаток Е).

Такий підхід до адаптації нового працівника дозволяє забезпечити йому необхідну інформацію та ресурси на кожному етапі. При цьому важливим елементом є наявність ментора, який допомагає новому працівнику відчувати себе комфортно в компанії та виконувати свої завдання більш ефективно. Крім того, подарунок для нового працівника є важливим елементом відчуття турботи та уваги до його першого дня в компанії.



Новий
працівник



HR-менеджер



Керівник
відділу



Ментор

Рис. 2.13 Основні учасники процесу адаптації працівників в Д.Трейдінг*

* Розроблено автором

Компанія Д.Трейдінг використовує сучасний підхід до проведення онбордингу працівників, залучаючи керівника і ментора, одного з працівників відділу, що допоможе новому співробітнику швидше стати частиною колективу та розібратися з особливостями на робочому місці.

Важливість адаптації персоналу полягає в тому, що вона допомагає зменшити час, який потрібно новому працівнику на досягнення повної продуктивності на робочому місці. Якщо працівник відчуває себе зручно в колективі, знайомий з процесами та правилами, то він зможе швидше і більш ефективно виконувати свої обов'язки.

Існує кілька зовнішніх чинників, які можуть впливати на процес задоволення потреби у персоналі в Д.Трейдінг та якість найму кадрів. Основні з них наведені на рис. 2.14.

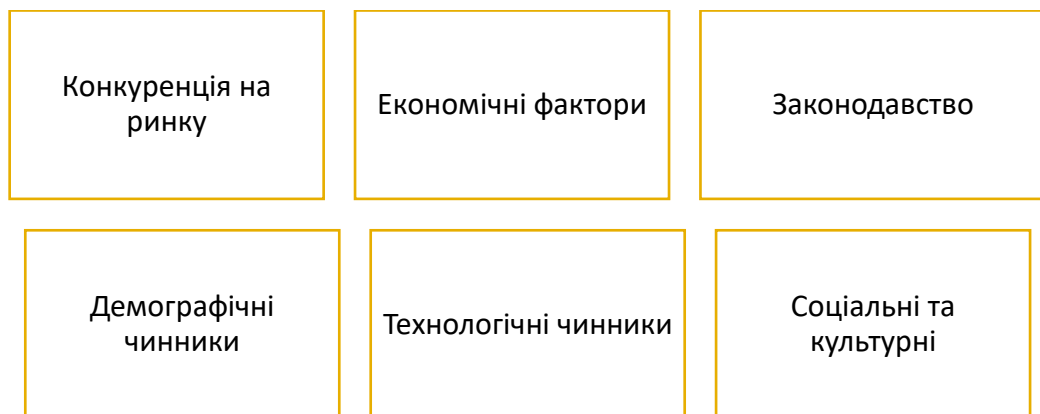


Рис. 2.14 Зовнішні чинники, що впливають на процес задоволення потреби у персоналі в Д.Трейдінг*

* Розроблено автором

Якщо на ринку праці є багато вакансій та недостатньо кваліфікованих кандидатів, то підприємство може втратити можливість найняти найкращих кандидатів на ринку, що може вплинути на якість кадрів.

Економічний стан країни та регіону, в якому працює підприємство, зміцнює або ж знижує його здатність запропонувати конкурентоспроможну заробітну плату та бонуси для свого персоналу. Це впливає на швидкість та якість найму нових талантів підприємством.

Законодавство має вплив на процес рекрутингу та відбору персоналу, включаючи заборони на дискримінацію за віком, статтю, расу та інші фактори. Це може впливати на якість кадрів та процес їх найму.

Зміни в демографії населення, такі як збільшення віку, впливають на доступність та рівень досвіду кандидатів на ринку праці. Це може вплинути на якість кадрів та процес їх найму.

Впровадження нових технологій вимагає отримання нових навичок та знань від працівників, що впливає на їх задоволеність роботою. Також, нові технології можуть спростити та підвищити якість процесу добору персоналу.

Різні культурні та соціальні фактори, такі як релігійні переконання, сімейні цінності, етика та інші, мають вплив на вимоги працівників до умов праці та культуру підприємства. Залежно від рівня відповідності працівників цінностям компанії, якість їх подальшої співпраці буде різною.

Для зменшення рівня впливу даних чинників компанія застосовує такі заходи:

- Забезпечення високої заробітної плати для працівників, надання соціальних пакетів, можливостей кар'єрного розвитку.
- Ретельне планування бюджету та управління фінансами для зменшення рівня впливу непередбачуваних економічних змін.
- Використання юридичних та регулярних інструментів для дотримання законодавчих обмежень, наприклад, стосовно оплати праці, рівності гендерів, безпеки та охорони праці.
- Для зменшення впливу демографічних чинників компанія використовує такі стратегії як, рекрутинг місцевих жителів, приваблювання студентів, підтримка міжнародного рекрутингу тощо.
- Використання найбільш актуального програмного забезпечення та приділення уваги модернізації процесів та системи управління персоналом.

SWOT-аналіз системи задоволення потреби у персоналі компанії

Д.Трейдінг*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Залучення різних платформ для поширення інформації про вакансії.</p> <p>Наявність бази кандидатів за всі роки існування Групи ДТЕК.</p> <p>Високий рівень комунікації між кандидатами та HR бізнес-партнером, керівником відділу та HR бізнес-партнером.</p> <p>Багатоетапний процес відбору кандидатів дозволяє відібрати найкращих талантів.</p> <p>Імідж та репутація компанії сприяють високій зацікавленості на ринку праці серед кандидатів.</p> <p>Високі стандарти якості до виконаних завдань кандидатами.</p> <p>Використання сучасного міжнародного досвіду.</p>	<p>Через велику кількість вимог та специфіку діяльності компанії, іноді вакансії не закриваються понад 2 місяці, тож процес відбору персоналу потребує більш інноваційного підходу.</p> <p>Недостатня кількість фахівців у департаменті з управління персоналом.</p> <p>На етапі адаптації, наявна мінімальна залученість працівника до навчання.</p>
Можливості	Загрози
<p>Використання гейміфікації та аналізу даних для покращення процесу добору та відбору персоналу.</p> <p>Залучення нових джерел пошуку кандидатів.</p> <p>Розширення команди спеціалістів з добору персоналу.</p> <p>Створення платформи для ефективного проведення адаптації дистанційно.</p>	<p>Зменшення кількості кваліфікованих кандидатів, через їх виїзд за кордон.</p> <p>Підвищення конкуренції серед роботодавців.</p> <p>Негативний вплив нестабільної економічної ситуації.</p> <p>Зміна законодавства, що регулює трудові відносини, може вимагати додаткових витрат та зусиль для відповідності компанії вимогам.</p>

* Розроблено автором

Тож, SWOT-аналіз виявив, що компанія Д.Трейдінг має багато сильних сторін в системі задоволення потреби у персоналі та можливостей її подальшого розвитку (табл. 2.4). Адже, з іншого боку, повномасштабне вторгнення впливає на виникнення все нових загроз, що потребують планування відповідних заходів для подолання їх негативного впливу. Слабкі сторони підбору, відбору та адаптації персоналу в компанії також вимагають відповідних пропозицій щодо їх усунення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ»

На основі теоретичного та практичного аспектів даної роботи, розроблено програму вдосконалення системи задоволення потреби у персоналі в компанії Д.Трейдінг. Програма складається з таких трьох аспектів:

1. Обґрунтування напрямку розширення департаменту з управління персоналом.
2. Підвищення ефективності процесу відбору талантів.
3. Необхідність вдосконалення процесу адаптації персоналу.

Перший напрямок програми вдосконалення забезпечення потреби у персоналі в компанії Д.Трейдінг – впровадження посади рекрутера. Наразі у департаменті з управління персоналом 4 фахівця й цього не достатньо, навіть з урахуванням аутсорсингу функції хедхантингу рекрутинговими агенціями, тож варто ввести окрему посаду рекрутера для зменшення навантаження на HR бізнес-партнерів та пришвидшення термінів закриття вакансій.

Посадова інструкція рекрутера в компанії Д.Трейдінг складається з загальних положень, завдань та обов'язків, прав та відповідальностей, вимог щодо навичок та кваліфікацій, взаємозв'язки на посаді.

Загальні положення. Рекрутер є фахівцем з підбору та відбору персоналу в департаменті з управління персоналом компанії Д.Трейдінг. Він відповідає за забезпечення ефективного процесу підбору на вакансії та зменшення термінів підбору до одного місяця.

Завдання та обов'язки:

- Аналізувати вимоги до вакансій та розробляти стратегію пошуку кандидатів.

- Розміщувати оголошення про вакансії на рекрутингових платформах та соціальних мережах.
- Відбирати кандидатів на основі резюме та проводити перші телефонні співбесіди.
- Організовувати та проводити особисті співбесіди з відібраними кандидатами.
- Складати рекомендації щодо відбору кандидатів для департаменту з управління персоналом.
- Забезпечувати зв'язок з кандидатами протягом процесу підбору та відбору, надавати їм необхідну інформацію.
- Вести документацію, пов'язану з процесом підбору та відбору, забезпечувати конфіденційність даних.

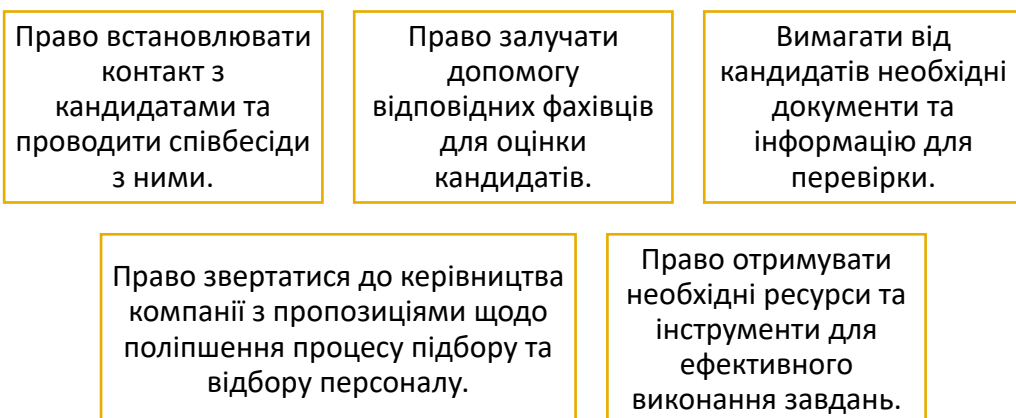


Рис. 3.1 Права працівника на посаді рекрутера*

* Розроблено автором

Відповідальності рекрутера:

- Вчасно та якісно виконувати завдання, пов'язані з підбором та відбором персоналу.
- Забезпечувати конфіденційність та захист персональних даних кандидатів.
- Здійснювати перевірку документів та інформації, поданих кандидатами, згідно з вимогами компанії та законодавством.

- Дотримуватися професійних стандартів та етики рекрутингу, дотримуватися рівних можливостей та недискримінаційних принципів у підборі персоналу.
- Вести документацію, пов'язану з процесом підбору та відбору, забезпечувати актуальність та достовірність даних.
- Повідомляти керівництво про будь-які проблеми або незвичайні ситуації, що виникають під час процесу підбору та відбору.

Основні вимоги щодо знань та кваліфікацій наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вимоги щодо кваліфікацій та знань до рекрутера*

Вимоги щодо знань та навичок	Кваліфікаційні вимоги
<p>Вміння вести ефективні співбесіди та оцінювати кандидатів.</p> <p>Високі комунікаційні навички та вміння працювати в команді.</p> <p>Знання ринку праці та трендів у сфері рекрутингу.</p> <p>Вміння ефективно використовувати рекрутингові платформи та соціальні мережі для пошуку кандидатів.</p> <p>Володіння програмним забезпечення MS Office.</p> <p>Володіння англійською мовою на рівні B2 та вище.</p> <p>Знання основних принципів роботи з базами даних та резюме.</p>	<p>Вища освіта в галузі психології або економіки.</p> <p>Досвід роботи в сфері рекрутингу та відбору персоналу.</p>

* Розроблено автором

Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою:

- Звітування безпосередньому керівнику департаменту з управління персоналом.
- Взаємодія з іншими співробітниками департаменту з управління персоналу для обміну інформацією та координації дій.
- Взаємодія з кандидатами та зовнішніми постачальниками рекрутингових послуг.

Рекрутер повинен мати необхідні знання та навички для ефективного виконання своїх завдань з підбору та відбору персоналу, забезпечуючи швидкий та якісний процес залучення нових співробітників.

Наступний крок вдосконалення - використання гейміфікації для покращення процесу добору та відбору персоналу доцільно розглянути на рівні кожного з відібраних департаментів та відділів окремо.

Таблиця 3.2

Основні навички для оцінки грою в окремих структурних підрозділах*

Назва підрозділу компанії Д.Трейдінг	Основні навички, що будуть оцінені за результатами проходження гри
Департамент операційної діяльності з	Супровід великогабаритних товарів, ведення переговорів, робота з документацією.
Відділ з впровадження та розвитку ІТ-систем	Тестування та розробка програмного забезпечення, консультування співробітників інших міст.
Департамент управління балансуванням та номінаціями з	Корегування обсягів електроенергії, газу та вугілля. Робота у спеціалізованому програмному забезпеченні.
Департамент з роботи на оптовому ринку	Ведення переговорів, документації, робота з великими обсягами інформації.
Департамент регуляторних питань із	Досвід юридичного супроводу, моніторинг законодавчих змін.
Департамент з аналітики	Перегляд стратегії та її розробка, оптимізація та реінжиніринг процесів.
Департамент управління ризиками з	Розробка заходів для управління ризиками, робота з фінансовими показниками компанії.
Департамент управління персоналом з	Навички пошуку, підбору та відбору персоналу, його адаптації. Навички ведення переговорів, адаптації та розвитку персоналу. Розуміння потреб бізнесу та вміння залучати таланти.
Відділ безпеки	Знання про безпекові стандарти та процедури в енергетичному секторі. Вміння проводити аудит безпеки та управляти ризиками безпеки. Навички реагування на непередбачені ситуації та аварії.
Департамент з продажів	Вміння вести переговори та укладати угоди з клієнтами. Знання ринкових стратегій та маркетингу. Навички залучення нових клієнтів та управління відносинами зі звітними клієнтами.
Департамент портфельної стратегії та оптимізації з	Навички управлінні портфелем енергетичних активів, проводити аналіз та оптимізацію енергетичних потоків. Розуміння стратегій диверсифікації та розподілу ризиків.

* Складено на основі [39, 40, 41, 43, 44]

Проаналізувавши необхідні навички для працівників кожного з департаментів, департамент з управління балансуванням та номінаціями,

департамент з аналітики і департамент з портфельної стратегії та оптимізації не будуть залучені до гейміфікації відбору кандидатів, адже мають дуже специфічний напрямок діяльності, кваліфікації у якому можна оцінити тільки завдяки кейсовим завданням.

Окремі навички є спільними для декількох структурних підрозділів, тож для спрощення та зменшення витрат на розробку, можна зупинитися на 1 грі з 7 рівнями, кожен з яких ділиться на свої етапи. Кандидат буде залучатися тільки до тих рівнів, що відповідають вакансії.



Рис. 3.2 Рівні у грі для перевірки навичок кандидатів*

* Розроблено автором

I. Симуляція ведення переговорів.

У цьому розділі кандидатам будуть надані віртуальні сценарії, де вони зможуть взаємодіяти з іншими учасниками вигаданого переговорного процесу. Кандидатам потрібно буде виявити свої навички переговорів, здатність до досягнення компромісу, стратегічне мислення та ефективну комунікацію. Основними етапами є:

- Введення у гру. Учасники приймають ролі представників різних відділів компанії Д.Трейдінг. Кожен відділ має власні інтереси та цілі, і гравці повинні вести переговори для досягнення взаємовигідного угоди. Таким чином кожен з гравців буде взаємодіяти з окремою добіркою уявних суперників.
- Обговорення. Залежно від напрямку діяльності, гравець отримає своє особисте завдання й почне участь у переговорах. На цьому

етапі гравцю важливо досягнути компромісу, шляхом внесення своєї пропозиції у відповідь на аргументи уявних суперників.

- Оцінка навичок. Основним показником успішності гравця є компроміс, якого вдалося досягнути та наскільки він відповідає початковим потребам учасника.

Гра може включати різні сценарії, які відображають реальні ситуації, з якими стикаються відділи у компанії. Наприклад, це можуть бути переговори зі стратегічними партнерами, щодо розподілу ресурсів або про умови контракту.

II. Симуляція створення стратегії супроводу енергоресурсів.

У цьому розділі кандидатам буде запропоновано вирішити віртуальні завдання, пов'язані з розробкою стратегій супроводу енергоресурсів. Вони повинні проаналізувати дані про ринок, прийняти рішення щодо закупівлі та продажу ресурсів, враховуючи ризики, ефективність та стратегічні цілі компанії.

Рівень буде складатися з наступних етапів:

Етап 1. Введення до гри. Кандидатам надається огляд обов'язків та відповідальностей, а також коротка інструкція про функціонал гри.

Етап 2: Створення стратегії.

- Кандидатам буде поставлено завдання розробити стратегію супроводу енергетичних ресурсів в Україні та Європі.
- Вони повинні врахувати фактори, такі як цінові коливання, політична стабільність, енергетичні потреби ринку тощо.
- Кандидатам потрібно вирішити, які ресурси купувати, які контракти укладати та як організовувати логістику.

Етап 3: Заповнення документації.

- Кандидатам будуть надані приклади документації, яку потрібно заповнити в процесі роботи.

- Вони повинні правильно і точно заповнити необхідні документи, враховуючи всі правила та регуляції.

Етап 4. Оцінка та результати.

- Після завершення гри, кандидатам буде надана оцінка їхніх досягнень та навичок.
- Оцінка буде заснована на кількості успішно виконаних завдань, ефективності прийнятих рішень та загального впливу їхньої роботи на бізнес.

Цей розділ гри дозволяє оцінити здатність кандидатів працювати в реальних умовах та справжніх завданнях, пов'язаних з управлінням енергетичними ресурсами та виконанням обов'язків. Крім того, вона також створює захопливе та мотивуюче середовище, що сприяє активному залученню кандидатів та виявленню їхнього потенціалу.

III. Симуляція створення стратегії залучення нових клієнтів.

У цьому розділі кандидати матимуть можливість розробити віртуальну стратегію залучення нових клієнтів. Вони повинні будуть визначити цільові аудиторії, розробити маркетингові стратегії, використовувати інструменти просування та аналізувати результати. Тож, гра буде складатися з таких етапів:

- Етап 1. Учасники гри уявляють себе як співробітників відділу продажу у компанії Д.Трейдінг, яка бажає збільшити свою клієнтську базу. Гравці отримують інформацію про послуги компанії, ринок та конкурентну ситуацію.
- Етап 2. Кожному учаснику гри дається завдання розробити стратегію залучення нових клієнтів. Вони повинні врахувати різні аспекти, такі як цільова аудиторія, маркетингові канали, пропозиції для клієнтів, комунікаційні стратегії та бюджет.
- Етап 3. Кожен гравець має обмежений бюджет і ресурси для виконання своєї стратегії. Вони повинні раціонально

використовувати ресурси, такі як рекламні кампанії, маркетингові інструменти, персонал тощо, для досягнення максимального ефекту.

- Етап 4. Після розробки стратегії гравці мають можливість виконувати її на практиці в симульованому середовищі. Вони можуть розробляти рекламні кампанії, взаємодіяти з потенційними клієнтами, аналізувати результати та вносити корективи до стратегії.
- Етап 5. Після певного періоду гри організовується оцінка результатів кожного гравця.

IV. Симуляція організації роботи працівників.

Цей розділ передбачає віртуальну симуляцію керування та організації роботи працівників. Кандидатам буде доручено розподіляти завдання, координувати уявну команду, встановлювати пріоритети та забезпечувати ефективну роботу уявного колективу.

- Кандидатам буде надано завдання по організації та управлінню підрядниками, які займаються транспортуванням та постачанням енергетичних ресурсів.
- Вони повинні оцінити потенціал підрядників, з'ясувати з ними умови співпраці та забезпечити ефективну роботу.

V. Симуляція управління кризовою ситуацією.

У цьому розділі кандидатам будуть надані віртуальні сценарії кризових ситуацій, пов'язаних з безпекою та фінансовою діяльністю. Вони повинні будуть реагувати на екстрені ситуації, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, використовуючи свої лідерські та аналітичні навички.

Даний рівень буде мати такі напрямки діяльності:

- Розголошення конфіденційної інформації. На цьому етапі гравцю необхідно буде задіяти критичне мислення для запобігання нанесення сильної шкоди підприємству.

- Фінансові критичні ситуації. Гравець матиме доступ до регулювання фінансової діяльності компанії та за обмежений період часу повинен буде повернути компанію до стабільності.

VI. Симуляція відбору найкращих талантів та їх розвитку.

У цьому розділі кандидатам будуть запропоновані завдання, пов'язані з відбором та розвитком талантів. Вони повинні будуть оцінювати потенціал кандидатів, розробляти плани їхнього розвитку та виявляти навички, які підтримують зростання та успіх в організації.

Основними етапами будуть:

- Етап 1. Ознайомлення з функціоналом та початок гри – робота з вибіркою уявних кандидатів, що відгукнулися на вакансію чи відповідають окремим вимогам посади.
- Етап 2. Симуляція взаємодії з керівником відділу, що направлена на попереднє оцінювання успішності відбору гравцем кандидатів.
- Етап 3. Після отримання відгуку від уявного керівника, гравець переходить до симуляції первинного інтерв'ю, де крім базових питань, необхідно буде самостійно вводити специфічні запити для уявного кандидата, щоб краще дослідити його мотиви та відповідність вимогам вакансії.
- Етап 4. Надалі висвічуються результати проходження уявними кандидатами тестувань та перевірки служби безпеки. Маючи всі необхідні дані, гравець обирає одного найкращого кандидата та створює план його розвитку.
- Етап 5. Підбиття підсумків. На цьому етапі після автоматичного аналізу правильності вибору гравцем найкращого кандидата, відбувається аналіз запропонованої стратегії його розвитку та обговорення зі збором зворотнього зв'язку щодо проходження гри.

VII. Лабіринт з пошуку та виправлення недоліків програмного забезпечення.

У цьому розділі гри гравцям пропонується пройти через віртуальний лабіринт, який представляє собою складні завдання та ситуації, пов'язані з виявленням недосконалостей та їх вирішення. Учасники повинні приймати рішення щодо вибору оптимальних технологій, застосування усіх можливостей розробки.

Кожен етап лабіринту містить завдання, які тестують різні аспекти навичок та знань, необхідних для роботи в департаменті. Гравці повинні проявляти креативність, аналітичність та комунікативні навички для успішного проходження рівнів.

У процесі гри гравці отримують бали за правильні відповіді та ефективно вирішення завдань. На основі результатів гри проводиться оцінка кожного кандидата і визначається його придатність для посади в департаменті впровадження та розвитку ІТ-систем.

Гра-лабіринт забезпечить реалістичного та випробувального досвіду для кандидатів, а також для відбору найкращих талантів для роботи в департаменті. Вона допомагає виявити кращих кандидатів, які проявляють вміння працювати з технологічними системами, вирішувати проблеми та працювати в команді.

Гейміфікований відбір персоналу в компанії Д.Трейдінг допомагає оцінити кандидатів у реальних ситуаціях, що відповідають їхнім майбутнім ролям в організації. Цей підхід дозволяє компанії отримати більш об'єктивну оцінку навичок, здібностей та відповідності кандидатів.

Новий підхід до організації процесу онбордингу щойно найнятих працівників полягає у використанні спеціальної платформи, що буде поєднувати:

- Найважливіші деталі роботи відділу.
- Список подій, до яких працівнику варто долучитися.

- Можливості навчання.

Найбільш доцільним варіантом є отримання доступу до вже існуючого програмного забезпечення, а не розробка власної платформи. Перед використанням методики PROMETEE, охарактеризуємо основні альтернативи, а саме:

- Deel - це повномасштабна HR-платформа, яка пропонує глобальний підхід до адаптації співробітників, дозволяючи HR-командам забезпечувати безперебійний та уніфікований досвід для будь-якого працівника, незалежно від його місцезнаходження. Вона пропонує як і налаштування автоматичного супроводу кадрових питань, так і забезпечення доступу до навчальних програм для нових працівників. [47]
- Enboarder - це хмарна онбордінгова платформа, розроблена для оптимізації робочих процесів адаптації, ребордингу та оффбордингу. HR-фахівці можуть створювати персоналізовані цифрові процеси для персоналу, незалежно від того, чи хтось приєднується до команди, йде у відпустку або повертається на роботу, змінює роль або залишає організацію. [48]
- Talmundo - хмарна платформа з широким набором інструментів для онбордингу, включаючи відеоінструкції, завдання для нових працівників, електронні підручники та зручний інтерфейс для взаємодії. [49]
- ClearCompany - платформа пропонує широкий спектр інструментів для ефективного онбордингу, таких як структуровані завдання, інтеграція з системами HR та можливість взаємодії з новими працівниками. [46]

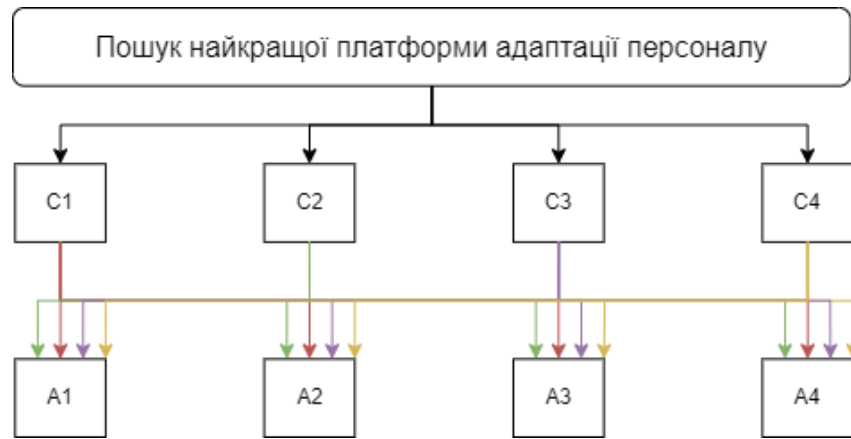


Рис. 3.3 Ієрархія проблеми вибору альтернативи*

* Розроблено автором

Процес вибору платформи адаптації персоналу має враховувати різноманітні критерії, щоб забезпечити ефективну та успішну адаптацію нових співробітників у компанії. Основними критеріями є (табл. 3.1):

- Платформа повинна мати широкий спектр функцій та інструментів для планування, виконання та оцінки процесу адаптації персоналу. Вона має включати модулі для організації навчання, розміщення інформації, звітності та оцінки прогресу.
- Платформа повинна забезпечувати можливості для спілкування, обміну досвідом та побудови спільноти між новими співробітниками та вже існуючими членами команди. Це можуть бути форуми, чати, блоги або інші засоби віртуальної взаємодії.
- Платформа повинна бути гнучкою та здатною до персоналізації, щоб відповідати потребам компанії Д.Трейдінг. Підтримка індивідуального налаштування процесу адаптації, завдань та матеріалів, відповідно до унікальних вимог організації є не менш важливими.
- Платформа повинна надавати засоби для збору даних та аналізу прогресу адаптації. Надавання звітів, статистики та іншої аналітичної інформації, яка допоможе керівництву компанії оцінити ефективність процесу та прийняти відповідні рішення.

Таблиця 3.3

Критерії та їх характеристика*

Критерій	Опис критерію	Характер монотонності	Вимірювання критерію
C1	Функціональність	↑ (max)	балів.
C2	Взаємодія та спільнота	↑ (max)	балів
C3	Гнучкість та персоналізація	↑ (max)	балів
C4	Аналітика та звітність	↑ (max)	балів

* Розроблено автором

Надалі проводимо експертне оцінювання за критеріями (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Експертні оцінки за 10-ти бальною шкалою для кожної альтернативи*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив			
	C1	C2	C3	C4
	Функціональність	Взаємодія та спільнота	Гнучкість та персоналізація	Аналітика та звітність
A1	10	8	9	9
A2	8	6	8	8
A3	9	10	7	8
A4	7	5	7	7
Вага	0,30	0,20	0,24	0,26

* Розроблено автором

Узагальнені критерії та функції пріоритетності наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Узагальнені критерії та функції пріоритетності*

Цільовий критерій	Узагальнений критерій та функції пріоритетності	Графічне зображення
Функціональність	Уявлюваний критерій з параметром $q = 1$ $P1(d1) = 0$, якщо $d1 < 1$ $P1(d1) = 1$, якщо $d1 \geq 1$	

<i>Продовження табл 3.5</i>		
Взаємодія та спільнота	Уявлюваний критерій з параметром $q = 1$ $P2(d2) = 0$, якщо $d2 < 1$ $P2(d2) = 1$, якщо $d2 \geq 1$	
Гнучкість та персоналізація	Уявлюваний критерій з параметром $q = 1$ $P3(d3) = 0$, якщо $d3 < 1$ $P3(d3) = 1$, якщо $d3 \geq 1$	
Аналітика та звітність	Уявлюваний критерій з параметром $q = 1$ $P4(d4) = 0$, якщо $d4 < 1$ $P4(d4) = 1$, якщо $d4 \geq 1$	

** Розроблено автором*

Наступним кроком є обчислення Quatranking-співвідношення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Quatranking-співвідношення альтернатив*

	A1	A2	A3	A4	F+
A1	0,00	1,00	0,80	1,00	2,80
A2	0,00	0,00	0,24	1,00	1,24
A3	0,20	0,50	0,00	0,76	1,46
A4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F-	0,20	1,50	1,04	2,76	5,50

** Розроблено автором*

Порівнюючи між собою попарно всі альтернативи отримуємо наступні відношення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Частковий порядок пріоритетності альтернатив*

	A1	A2	A3	A4
A1	*			
A2	A1>A2	*		
A3	A1>A3	A3>A2	*	
A4	A1>A4	A2>A4	A3>A4	*

* Розроблено автором

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив має вигляд: A1>A3>A2>A4.

Отримані відношення зобразимо у вигляді графа (рис. 3.4).

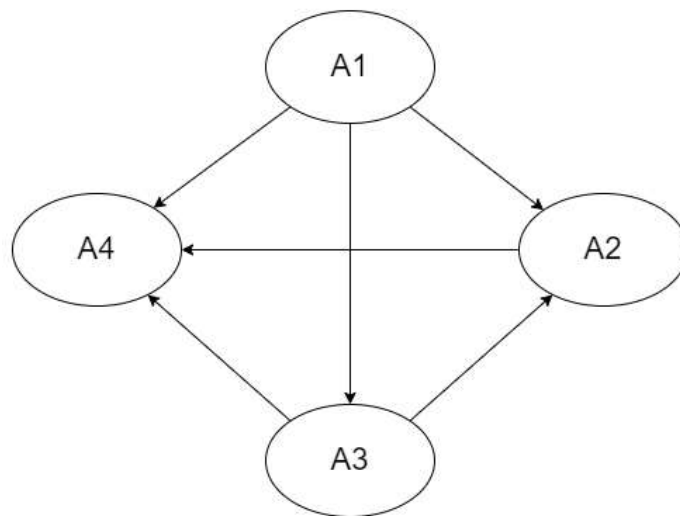


Рис. 3.4 Граф переважності альтернатив*

* Розроблено автором

На основі аналізу побудованого графу робимо висновок, що найкращою альтернативою є A1. Тож, для адаптації персоналу компанії Д.Трейдінг варто використовувати платформу Deel.

ВИСНОВКИ

Організація задоволення потреби у персоналі є невід'ємним напрямком діяльності кожної компанії, адже саме кваліфіковані таланти впливають на прибутковість та успішність послуг чи товарів підприємства. У свою чергу, ефективний пошук, відбір та підбір персоналу й його адаптація надалі є чинниками, що впливають на відповідність працівників потребам та прагненням компанії.

Важливість забезпечення якісного процесу пошуку та відбору персоналу, перш за все, зумовлена знаходженням кандидатів, які відповідають вимогам посади та мають необхідні навички, знання та досвід. Правильний підбір кандидатів забезпечує оптимальне використання ресурсів підприємства та сприяє формуванню команди професіоналів.

Крім того, процес адаптації нового персоналу є необхідним для ефективного впровадження нових співробітників у робоче середовище та команду. Якісна адаптація сприяє швидкому освоєнню нових завдань, розумінню корпоративної культури та взаємодії з іншими колегами. Це дозволяє забезпечити продуктивність та високу робочу ефективність нового працівника.

Важливість забезпечення якісного процесу пошуку, відбору, підбору та адаптації персоналу проявляється і в уникненні негативних наслідків, пов'язаних з невдалим підбором співробітників. Неправильний відбір та погана адаптація можуть призвести до зниження продуктивності, конфліктів у команді, збитків для організації та втрати цінного персоналу.

Під час написання кваліфікаційної роботи було опрацьовано теоретичні та методичні аспекти організації задоволення потреби у персоналі. Також, був визначений наявний стан кадрового забезпечення компанії Д.Трейдінг. Отримані результати спрямовані на вирішення завдань дослідження, а саме:

1. Проаналізовано актуальні підходи до поняття «кадрове забезпечення» та, з використанням методики SAST, сформульоване власне визначення категорії. Також були виокремлені основні чинники, що впливають на розвиток кадрового забезпечення, а саме економічні, політичні, технічні, організаційні, конкурентні та соціальні. Вони визначають напрямок змін та вдосконалення кадрової політики підприємства та загальні тенденції управління персоналом.

2. Визначені інноваційні підходи до задоволення потреби у персоналі на рівні кожної зі складових. Найбільш ефективними для підбору персоналу є використання соціальних мереж, месенджерів, штучного інтелекту та віртуальних ярмарків вакансій. У свою чергу, для відбору кандидатів варто залучити відео-інтерв'ю, асесмент центр, гейміфікацію, автоматизацію та аналіз даних. Під час адаптації нових працівників, компанії можуть використовувати інструменти віртуальної реальності для створення більш реалістичного та мальовничого досвіду знайомства з культурою, основними обов'язками та звичаями.

3. Проаналізовано теперішній стан організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «Д.Трейдінг», що дає змогу зробити висновок про високу успішність компанії та багато можливостей з розширення у майбутньому. Компанія працює над купівлею та продажем електроенергії, вугілля та газу в Україні та Європі. Прибутковість компанії за останні періоди, не зважаючи на пандемію та війну, залишається високою.

4. Оцінено трудові ресурси та управління персоналом на підприємстві. Аналіз показав, що структура персоналу компанії складається з керівників, головних фахівців та фахівців. Загальна чисельність персоналу становить близько 200 осіб. Однією з основних проблем є висока плинність персоналу. Більшість співробітників працюють в компанії менше 2 років, що свідчить про недостатню увагу до збереження та розвитку персоналу, хоча з іншого боку – компанія Д.Трейдінг загалом існує 4 роки, тож знаходиться на стадії пошуку ідеального працівника. Компанія активно

залучає молодих фахівців, випускників та студентів до програм стажування для формування ініціативного колективу, що слідує за тенденціями зміни ринку.

5. Досліджено процес добору та відбору персоналу, його адаптації у ТОВ «Д.Трейдінг», що складається з отримання заявки на підбір персоналу від керівника підрозділу, складання опису вакансії для подальшого розміщення в інтернет-ресурсах, збору відгуків за відповідною вакансією, відбору замовником резюме, попереднього інтерв'ю, тестування, перевірки Службою безпеки, співбесіди та прийняття остаточного рішення. Варто зазначити, що до всіх етапів залучені HR бізнес-партнери, а на вирішальному етапі, перед пропозицією підписання договору, залучається CEO компанії Д.Трейдінг для ще більш ретельного відбору працівників.

6. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення організації задоволення потреби у персоналі компанії Д.Трейдінг. З допомогою методики PROMETEE проаналізовані найкращі альтернативи платформ для адаптації нових працівників та відібрано найперспективніший варіант. Також, розглянуто напрямки гейміфікації відбору персоналу на рівні структурних підрозділів. Головна ідея – створення однієї гри з декількома рівнями, для гнучкості та доступності платформи для всіх напрямків підбору персоналу в компанії. Обґрунтована потреба у створенні ще однієї посади у департаменті з управління персоналом, а саме фахівця з рекрутингу. Це рішення допоможе скоротити терміни пошуку та відбору кандидатів, адже цим напрямком буде займатися 5 фахівців.

Отже, забезпечення якісного процесу пошуку, відбору, підбору та адаптації персоналу є необхідним кроком для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Він сприяє формуванню команди кваліфікованих фахівців, підвищенню продуктивності роботи, зниженню ризику неправильних рішень. Сьогодні всі компанії усвідомлюють, що якісний персонал є цінним ресурсом і ключовим фактором конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bock L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. New York : Grand Central Publishing, 2023. 416 p.
2. Collins T. Gamification in HR: How to motivate and engage employees. Kogan Page Publishers, 2019. 198 p.
3. Coyle D. The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How. New York: Bantam Books, 2009. 256 p.
4. Dalton E. McFarland Personnel Management: Theory and Practice, Macmillan, New York, 1968. 694 p.
5. Kudyba S. Big Data and Machine Learning in Human Resources Management. Routledge, 2018. 364 p.
6. Murphy M. Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude. New York: McGraw-Hill, 2011. 304 p.
7. Wolfe I.S. Recruiting in the Age of Googlization: When the Shift Hits Your Plan. Concordville, PA: Sales Aerobics for Engineers, Inc, 2019. 252 p.
8. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Наукова столиця, 2018. 524 с.
9. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. К.: Нічлава, 2018. 465 с.
10. Бурко О.О. Кадрове забезпечення підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 620 с.
11. Дубовик В.М. Мотивація працівників: теорія та практика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 464 с.
12. Хміль Ф. Управління персоналом : підруч. / Ф. Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

13. Шеремета Л. Основи управління персоналом: навчальний посібник / Л. Шеремета. К.: Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
14. Cavoulacos A., Minshew K. The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career. New York: Crown Business, 2017. 320 p.
15. Smart G., Street R. Who: The A Method for Hiring. New York: Random House, 2008. 208 p.
16. Younger J., Smallwood N. Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014. 272 p.
17. Бабич О.В. Кадрове забезпечення в системі управління організації: Навчальний посібник / О.В. Бабич, Н.І. Карась // КНЕУ. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
18. Дегтярьов О. Управління персоналом: організаційні та психологічні аспекти / О. Дегтярьов, О. Білянська. К.: Видавництво Центр учбової літератури, 2018. 220 с.
19. Карпенко О.В., Лещинська А.В. Адаптація персоналу: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 320 с.
20. Коваль О. Управління персоналом: методичні рекомендації / О. Коваль, Л. Ходаківська. К.: Видавництво НАУ, 2016. 150 с.
21. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
22. Charan R., Barton D., Carey D. Talent Wins: The New Playbook for Putting People First. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
23. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпинець. В.: ВНТУ, 2014. 188 с.
24. Безверхня О. Управління персоналом: підручник / О. Безверхня, Н. Білан, В. Гулак та ін. К.: Кондор, 2017. 350 с.
25. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А .М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

26. Tymchenko I. P. Synergy interaction between companies of fuel and energy complex / I. P. Tymchenko // Фінансово-економічний збалансований розвиток України: проблеми та шляхи їх подолання : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Д.: НГУ, ВД «Гельветика», 2014. С. 63 – 66.

27. Білорус Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус // Матеріали 1-ої міжнародної науково-практичної конференції «Управління державою 3 тисячоліття». Л., 2014. С. 195 – 199.

28. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава. 2011. 624 с.

29. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. №5067-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст.243. С. 50 – 105.

30. D.Trading – electricity exporter URL: https://dtek.com/content/files/preview_dtek_listovki_2_eng_7.pdf (дата звернення: 26.05.2023).

31. D.Trading International Sa URL: <https://www.importgenius.com/ukraine/suppliers/d-trading-international-sa> (дата звернення: 26.05.2023).

32. D.Trading Talent Program. URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtrading-priglasheet-molodezh-na-programmu-stazhirovki-v-oblasti-treydinga-elektroenergii-gaza-i-uglya/> (дата звернення: 26.05.2023).

33. D.Trading досьє URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42751799/ (дата звернення: 26.05.2023).

34. DTEK Group Structure and Business Areas URL: https://dtek.com/content/announces/dtek-group-structure-and-business-areas_pdf_s959_t2855.pdf (дата звернення: 26.05.2023).

35. ESG Звіт URL: https://dtek.com/sustainable_development/reportsesg/ (дата звернення: 26.05.2023).

36. Market review for December 2021 URL: <https://www.d.trading/en/news/market-review-for-december-30-2021/> (дата звернення: 26.05.2023).

37. Бренд Групи ДТЕК URL: <https://dtek.com/media-center/ourbrand/> (дата звернення: 26.05.2023).
38. Гейміфікація як спосіб мотивації Y-ів та Z-ів URL:<https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2668/> (дата звернення: 26.05.2023).
39. Головні напрямки діяльності та завдання асесмент центру UKR: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-assessment-centre> (дата звернення: 26.05.2023).
40. Інтегрований звіт 2020 URL: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/2020/ (дата звернення: 26.05.2023).
41. Інтегрований звіт. Фінансові та нефінансові показники групи ДТЕК URL: https://dtek.com/content/announces/dtek_ar_2020_ua_web_plus_pdf_st4583.pdf (дата звернення: 26.05.2023).
42. Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК URL: https://dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf (дата звернення: 26.05.2023).
43. Козар О. В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура та фактори впливу. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193> (дата звернення: 26.05.2023).
44. Компанія Д.Трейдінг: офіц. вебсайт. URL: <https://www.d.trading/> (дата звернення: 26.05.2023).
45. Корпоративне управління ДТЕК URL: https://dtek.com/sustainable_development/governance/ (дата звернення: 26.05.2023).
46. Найкращі 6 інноваційних методів в рекрутингу URL: <https://toggl.com/blog/innovative-recruitment> (дата звернення: 26.05.2023).
47. Платформа адаптації персоналу ClearCompany: офіц. вебсайт. URL: <https://www.clearcompany.com/> (дата звернення: 26.05.2023).

48. Платформа адаптації персоналу Deel: офіц. вебсайт. URL: <https://www.deel.com/> (дата звернення: 26.05.2023).
49. Платформа адаптації персоналу Enboarder: офіц. вебсайт. URL: <https://enboarder.com/> (дата звернення: 26.05.2023).
50. Платформа адаптації персоналу Talmundo: офіц. вебсайт. URL: <https://www.talmundo.com/> (дата звернення: 26.05.2023).
51. Повний посібник для рекрутера про системи відстеження кандидатів URL: <https://recruitee.com/applicant-tracking-system-guide> (дата звернення: 26.05.2023).
52. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf (дата звернення: 26.05.2023).
53. Kluemper D. H., Rosen P. A. Future employment selection methods: evaluating social media as a personnel selection tool. // *Journal of Management*, New York, 2016. 42(6). P. 1437 – 1460.
54. Kovalska K., Ovcharenko T. Employee Counseling As The Way Of Employee Assistance And Adapting In The Terms Of Human Resource Management // *The Potential of Modern Science*. Vol.2. London, 2019. P. 105 – 116.
55. Mitroff I. I., Emshoff J. R. On Strategic Assumption-making: A Dialectical Approach to Policy and Planning. // *Academy of Management Review*. London, 1979. Vol. 4, № 1. P. 1 – 12.
56. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства // *Економіка та управління: Науковопрактичний журнал*. К., 2007. №3. С. 48 – 53.
57. Білорус Т. В. Система мотивації праці та її вплив на кадровий потенціал підприємства // *Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування*. К., 2014. Випуск 2 (26). С. 178 – 182.

58. Білорус Т.В. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. К., 2015. № 7(172). С. 20 – 29.
59. Бондар Н. О. Методологічні основи відбору персоналу. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. К., 2016. 16(1). С. 27 – 30.
60. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. // Бізнес Інформ. К., 2022. № 1. С. 403 – 409.
61. Герасименко О.О., Герасименко Г. В. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. // Східна Європа : економіка, бізнес та управління. К., 2019. № 4 (21). С. 175 – 188.
62. Глуходід Г. Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. К., 2016. Вип. 1. С. 15 – 18.
63. Голубкова І. В. Організаційні аспекти управління персоналом в торговельних підприємствах // Економічний вісник НТУУ «КПІ». К., 2013. № 6. С. 274 – 279.
64. Громова О. В. Актуальні проблеми підвищення ефективності управління персоналом в умовах глобалізації. // Економіка. Фінанси. Право. К., 2016. 1. С. 49 – 52.
65. Гуменюк О.І. Кадрове забезпечення в умовах сталих змін // Стратегічні пріоритети. К., 2019. Т. 1, № 39. С. 65 – 71.
66. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Л., 2013. № 778. С. 26 – 34.

67. Дубинська Л.В. Інноваційні методи та напрями вдосконалення кадрової роботи в організації // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. М., 2019. № 1(24). С. 107 – 113.
68. Євтушенко В. А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, К. О. Лазарева // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. К., 2017. № 8. С. 158 – 164.
69. Каменєва О.Ю. Інноваційні методи добору персоналу // Молодий вчений. К., 2018. № 5(53). С. 137 – 139.
70. Коваленко Ю. О. Моделі розвитку та управління персоналом на сучасному етапі. // Наукові записки КНЕУ імені Вадима Гетьмана. К., 2017. 27(168). С. 56 – 61.
71. Ковальова І.А. Інноваційні методи адаптації персоналу в сучасних умовах // Економічний простір. К., 2017. № 127. С. 102 – 109.
72. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств // Економіка транспортного комплексу. К., 2019. Вип. 34. С. 86 – 98.
73. Кондратенко А. А. Формування та управління персоналом в магазинах // Економічні науки: збірник наукових праць. К., 2015. Вип. 12. С. 73 – 77.
74. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства // Інфраструктура ринку. К., 2018. № 19. С. 201 – 209.
75. Кочергіна В.В. Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємства // Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Х., 2018. Вип. 28. С. 91 – 95.
76. Лапенко Н. В. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємствах роздрібної торгівлі // Вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2013. Ч., № 3 (64). С. 179 – 186.

77. Михайленко Т. О. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом на підприємствах торгівлі // Маркетинг і менеджмент інновацій. К., 2013. № 3. С. 251 – 258.

78. Носенко І. М. Стратегічні напрями формування та управління персоналом на підприємствах торгівлі // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. К., 2013. Вип. 25. С. 215 – 221.

79. Свистунова І. М. Інноваційні методи формування кадрового потенціалу на підприємстві. // Наукові записки КНЕУ імені Вадима Гетьмана. К., 2018. 29(176). С. 68 – 72.

80. Харченко Ю. В. Визначення та вдосконалення стратегії управління персоналом в умовах трансформації господарства. // Наукові записки КНЕУ імені Вадима Гетьмана. К., 2019. 30(182). С. 50 – 55.

81. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. Х., 2009. № 3. Т. 2. С. 111 – 117.

82. Шумілова І. В. Тенденції та напрямки розвитку інноваційного менеджменту персоналу. // Наукові записки КНЕУ імені Вадима Гетьмана. К., 2020. 31(189). С. 79 – 84.

ДОДАТКИ

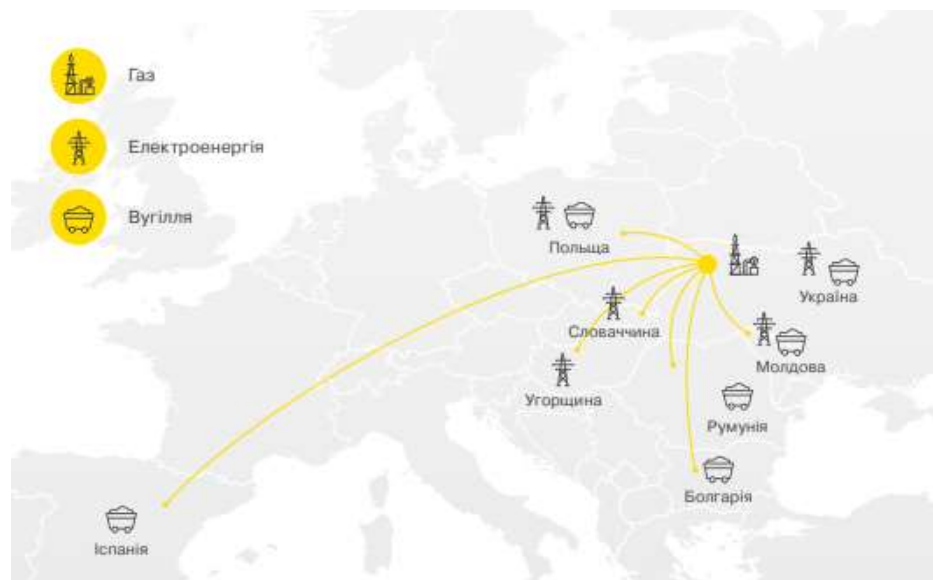
Додаток А



Інформація стосовно організаційно-правових основ
функціонування підприємства *

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ Д.ТРЕЙДІНГ
Скорочене найменування	ТОВ "Д.ТРЕЙДІНГ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42751799
Дата реєстрації	14.01.2019 (4 роки 2 місяці)
Уповноважені особи	Маляр Дмитро Миколайович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 35.14 Торгівля електроенергією Інші: 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням. 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами.
Розмір статутного капіталу	8 577 250,57 грн.

* Складено автором на основі [32]



Мапа основних напрямків збуту [34]

Додаток Г*

Кандидат	Вік, розташування	Пошта	Освіта (в ідеалі - вища ек. фін. мат)	Досвід (сфера трейдингу та енергетики, аналіз даних, упр звітність)	Навички								Висновок	
					Англійська мова (вище середньої)	MsExcel	уважність	SQL	BI Dashboards	Tableau	Python/R	data modelling		додаткове
1	30 років	1	к.е.н	аспірантура (05.2020-старший аналітик, Асоціація газовидобувних компаній України (02.2020-	Advanced	+	+	+	+	-	-	+	Досвід використання інструментів для аналізу бізнесу (PhamXplorer™ system) для дослідження тенденцій та можливих ризиків на галузевому	далі
2	37 років	2	економічна	Product, analyst, developer, sales	upper-intermedia	+	+	+	?	-	C/C++	+	Front end (html, css, JavaScript), 1C,	далі
3	38 років, Київ	3	юридична	Аналітик консолідованої інформації 4bill (01.2019- Аналітик CNW (09.2018-	?	+	+	+	-	-	+	+	HTML5, PHP - начальник Pentaho(генератор отчетов)	далі
4	Київ	4	комп'ютерні технології	solution designer, ONEREACH.AI Flutter intern, WTF lab (03.2021-	intermediate	+	+	+	-	-	+	+	JavaScript Developer	відмова
5	50 років, Київ	5	адміністрування+право	Бізнес аналітик, MQL5 (02.2022-до тепер) Бізнес аналітик, Atimax (05.2021-03.2022)	C1 у процесі	+	+	?	?	?	C++	?	portfolio https://www.mql5.com/es/users/...	відмова

* Складено автором на основі інформації з підприємства. Конфіденційні дані вилучені



Департамент з планування
персоналу
9 лютого 2023 р.

Заявка на підбір персоналу

Додаток
до Регламенту з пошуку та відбору персоналу ООО «ДТЕК»

Вакантна посада	Sales manager
Наявність посади у штатному розкладі	ні
Посада у структурі (Компанія, дирекція, департамент, відділ)	ТОВ Д.ТРЕЙДІНГ Департамент із газу та нафтопродуктів
Функції посади* (обов'язки, сфери відповідальності) *- інформація може бути опублікована у відкритих джерелах	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук та супроводження клієнтів по реалізації природного газу: <ul style="list-style-type: none"> - Обдзвони клієнтської бази, - Знайомство та виявлення потреб клієнта, - Збір та аналіз інформації щодо цін природного газу, - Формування комерційних пропозицій, - Укладання договорів реалізації природного газу, - Планування номінацій/реномінацій, супроводження клієнтів, відслідковування оплат.
Освіт / кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> • Вища
Досвід роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи в трейдингу енергетичної сфери, • Вітається досвід більше 2-х років роботи в нафтогазовій сфері.
Необхідні навички та знання	<ul style="list-style-type: none"> • Ініціативність, • Навички ведення переговорів, • Хороші комунікативні навички, • досвід трейдингу у нафтогазовому та/або промисловому ринках України, • Хороші знання в роботі з MS OFFICE.
Додаткові вимоги	<ul style="list-style-type: none"> - Англійська бажана, але не обов'язкова - Наявність знайомої (своєї) клієнтської бази споживачів природного газу.
Рекомендації для внутрішнього пошуку	-
Рекомендації для зовнішнього пошуку	Кандидати з тегами по назві позиції: <ul style="list-style-type: none"> • Sales manager
Порядок взаємодії	-
Очікувана дата виходу кандидата	26-01-2023

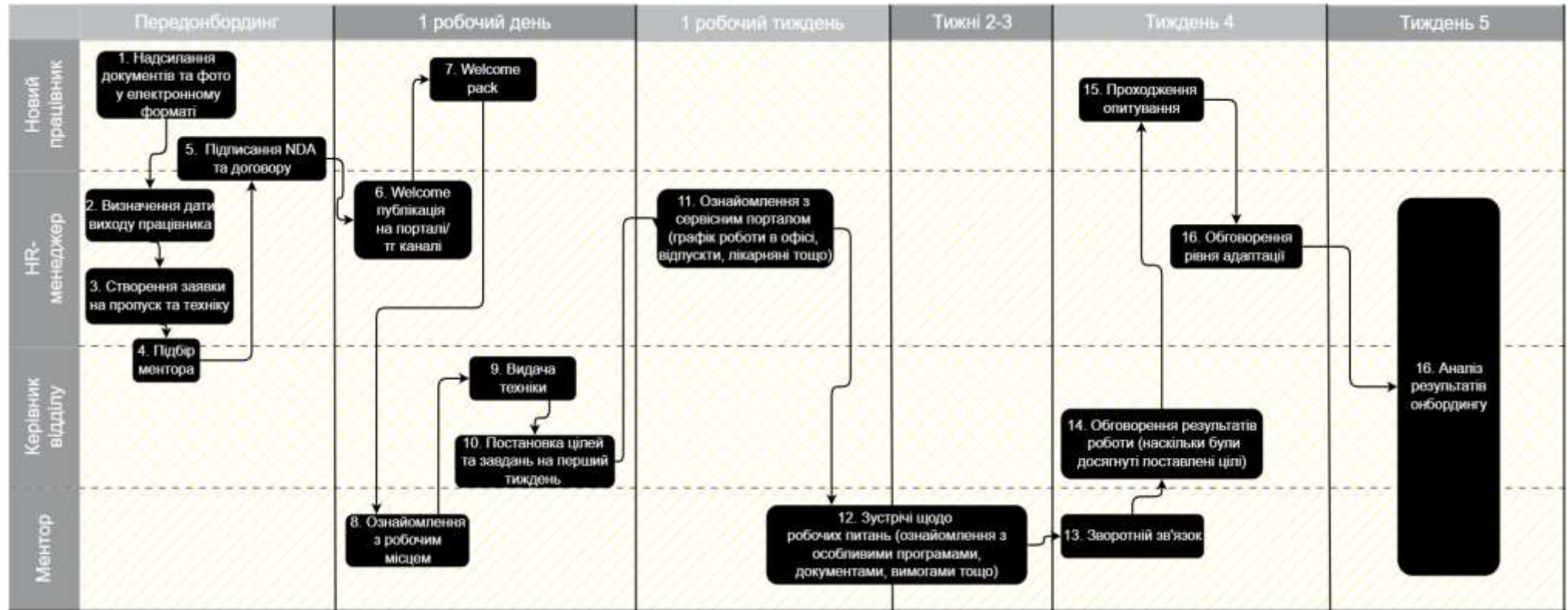
Керівник Департаменту _____

Дата заповнення заявки _____






Дата надходження в роботу в відділ підбору та адаптації персоналу _____

* Складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Додаток Е*



* Розроблено автором

Опитування на тему: «Оцінювання рівня задоволення працівників процесом відбору та підбору персоналу»												
<p>Добрий день! Мене звати Марія і я проходжу практику у Департаменті з управління персоналом в компанії. Зараз я працюю над написанням дипломної роботи й була б надзвичайно вдячна, якби Ви виділили 2-3 хвилини свого часу, для проходження опитування. Це б неймовірно допомогло мені зібрати актуальні дані за темою. Дане опитування повністю анонімне та не вимагає від респондентів жодних особистих даних. Результати опитування не будуть опубліковані в мережі чи доступні до загалу.</p>												
1.	<p>Чи проходили Ви хоча б раз у життя співбесіду під час влаштування на роботу?</p> <p><input type="checkbox"/> Так</p> <p><input type="checkbox"/> Ні</p>											
2.	<p>Який з етапів добору персоналу Ви вважаєте найважливішим?</p> <p><input type="checkbox"/> Попередній відбір кандидатів</p> <p><input type="checkbox"/> Проведення первинного інтерв'ю</p> <p><input type="checkbox"/> Тестування</p> <p><input type="checkbox"/> Перевірка Службою безпеки</p> <p><input type="checkbox"/> Інтерв'ю з CEO</p> <p><input type="checkbox"/> Прийняття остаточного рішення</p>											
3.	<p>Оберіть з наведених нижче прикладів, до якого інструменту підбору персоналу Ви були залучені?</p> <p><input type="checkbox"/> Співбесіда класична</p> <p><input type="checkbox"/> Анкетування</p> <p><input type="checkbox"/> Тестування</p> <p><input type="checkbox"/> Нетрадиційні методи</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Стрес-інтерв'ю <input type="checkbox"/> Співбесіда головоломка <input type="checkbox"/> Соціограма <input type="checkbox"/> Інше 											
4.	<p>Оцініть ефективність проведення співбесіди на вашу думку по шкалі від 0 до 10.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> <p style="text-align: left;">Зовсім низька ефективність</p> <p style="text-align: right;">Надзвичайно висока ефективність</p>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.	<p>Чи все Вас влаштувало від час проходження співбесіди? Обґрунтуйте, будь ласка, свою відповідь.</p>											
6.	<p>Чи вважаєте Ви працівників кадрового відділу упередженими та необ'єктивними щодо оцінки нових кандидатів під час підбору?</p> <p><input type="checkbox"/> Так</p> <p><input type="checkbox"/> Ні</p> <p><input type="checkbox"/> Важко відповісти</p>											
7.	<p>Наскільки якісно на Вашу думку підібрані працівники у вашому департаменті/відділі?</p> <p>    </p>											
8.	<p>Обґрунтуйте, будь ласка, свою відповідь на попереднє запитання.</p>											

9.	Дякую, що дійшли аж сюди! Вкажіть, будь ласка, Вашу стать <input type="checkbox"/> Жіноча <input type="checkbox"/> Чоловіча
10.	Вкажіть, будь ласка, Ваш вік <input type="checkbox"/> До 25 років <input type="checkbox"/> 25-35 років <input type="checkbox"/> 36-45 років <input type="checkbox"/> 46-55 років <input type="checkbox"/> 56 років та більше.

* Розроблено автором