

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

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

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

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

АФАНАСЬСВОЇ КАТЕРИНИ ВАЛЕРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 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
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
АФАНАСЬСВОЇ КАТЕРИНИ ВАЛЕРІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення задоволення потреби підприємства у персоналі» 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: теоретико-методичні засади задоволення потреби підприємства у персоналі.

5. Об'єкт дослідження: процеси задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних засад задоволення потреби підприємства у персоналі та практичне їх впровадження з використанням сучасних технологій.

Завдання:

6.1. Розглянути поняття задоволення потреби підприємства у персоналі, його місце у системі менеджменту персоналу та сучасні методи

6.2. Охарактеризувати етапи задоволення потреби підприємства у персоналі

6.3. Проаналізувати кадрову складову ТОВ «Воркнест»

6.4. Розглянути методи задоволення потреби у персоналі та оцінити їх ефективність у ТОВ «Воркнест»

6.5. Запропонувати напрями вдосконалення системи задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест»

6.6. Розробити механізм автоматизації системи задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест»

Календарний план виконання завдання

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

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРСОНАЛІ	6
1.1. Поняття задоволення потреби підприємства у персоналі, його місце в загальній системі менеджменту персоналу та сучасні методи	6
1.2. Етапи задоволення потреби підприємства у персоналі.	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ “ВОРКНЕСТ”	25
2.1. Аналіз кадрової складової ТОВ “Воркнест”	25
2.2. Методи задоволення потреби у персоналі та оцінювання їх ефективності у ТОВ “Воркнест”	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ “ВОРКНЕСТ”	42
3.1. Вдосконалення системи задоволення потреби у персоналі ТОВ “Воркнест”.	42
3.2. Розробка механізму автоматизації системи задоволення потреби у персоналі.	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день роль персоналу в організаціях набула особливої важливості, оскільки він є фундаментальним елементом успішної діяльності у швидкоплинному та змінному середовищі. Ефективність підприємства і досягнення його цілей в значній мірі залежать від персоналу як головного ресурсу. Оптимальна робота з персоналом починається з уважного підбору та відбору кандидатів, і якість цього процесу визначає внесок кожного співробітника в створення кінцевої цінності. Українським компаніям особливо важливо модернізувати підходи до найму та адаптації персоналу, зважаючи на складний ринок праці і складнощі з підбором висококваліфікованих фахівців. Розв'язання проблем ефективного пошуку, підбору кандидатів та адаптації кваліфікованого персоналу сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідженню окремих загальнотеоретичних та практичних питань, пов'язаних із задоволенням потреби підприємства у персоналі, присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Білорус Т.В., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Гетьман О.О., Царюк С.Ю., Каут О. В., Качан, Є. П., Никифоренко В. Г., Маліновський П. В., Скаска І.М, Следь О. М., Щокін Г. В., Нечаєва А. В. та інші.

Мета роботи - узагальнення теоретичних засад задоволення потреби підприємства у персоналі та практичне їх впровадження з використанням сучасних технологій.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянути поняття задоволення потреби підприємства у персоналі, його місце у системі менеджменту персоналу та сучасні методи;
- охарактеризувати етапи задоволення потреби підприємства у персоналі;
- проаналізувати кадрову складову ТОВ «Воркнест»;

- розглянути методи задоволення потреби у персоналі та оцінити їх ефективність у ТОВ «Воркнест»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест»;
- розробити механізм автоматизації системи задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади задоволення потреби підприємства у персоналі.

Об'єкт дослідження: процеси задоволення потреби у персоналі ТОВ «Воркнест».

Теоретично-методичну основу роботи складає сукупність методів та прийомів наукових досліджень. У роботі застосовано наступні методи наукового дослідження: теоретичного пошуку, логічний метод, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний метод, аналітичний метод та інші. Інформаційну базу дослідження складають діючі законодавчі акти України, наукові видання, наукові роботи українських та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси та матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Воркнест».

Наукова новизна отриманих результатів зазначається у тому, що на досліджуваному підприємстві було виявлено недоліки системи задоволення потреби на підприємстві та було запропоновано напрямки вдосконалення даної системи, а саме: співпраця із провідними ВНЗ України, вдосконалення системи адаптації персоналу, а також формування резерву керівників. Окрім цього, розроблено механізм автоматизації системи задоволення потреби у персоналі, який здатний масштабувати зусилля по найму без збільшення команди рекрутингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані наукові рекомендації у системі задоволення потреби підприємства у персоналі можуть бути застосовані на практиці у діяльності ТОВ «Воркнест» або ж інших компаній у сфері ІТ-рекрутингу.

Структура дослідження згідно з метою та завданнями дослідження включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 66 найменувань, 9 рисунків, 10 таблиць та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРСОНАЛІ

1.1. Поняття задоволення потреби підприємства у персоналі, його місце в загальній системі менеджменту персоналу та сучасні методи

Ефективне функціонування організації в умовах ринкової економіки безпосередньо залежить від наявних економічних і кадрових ресурсів. Основним завданням кадрової політики організації є контроль кількості працівників, необхідних для забезпечення необхідного обсягу виробництва. Як правило, організації проводять розрахунки для визначення нормативної чисельності людей. Попит на таланти постійно зростає через розширення виробництва, зовнішні економічні потрясіння та гостру конкуренцію між підприємцями та представниками постачальників послуг з талантів.

Існує багато передумов, які призводять до необхідності найму працівників, потреби у персоналі компанії загалом. Передумовами для формування потреби в персоналі є: завдання і виробничі потреби організації, план її функціонування та розвитку; структура організації; сфера діяльності; рівень технології; індивідуальні показники продуктивності праці; рівень і структура робочого часу стратегія управління. Конкурентоспроможність організації значною мірою визначається наявністю унікальних ресурсів, технологій, бізнес-процесів і можливостей робочої сили. У сучасному глобальному інформаційному світі зростає потреба в працівниках, які володіють міждисциплінарними знаннями, інтелектуальними навичками, здатністю адаптуватися до вимог ринку та вмінням застосовувати їх на практиці.

Класичні складові ефективної системи управління персоналом включають повне узгодження зі стратегічними етапами розвитку компанії. Найважливішими з них є: планування людських ресурсів (визначення потреб працівників і узгодження цих потреб із стратегічними цілями), підбір і відбір (забезпечення відповідної кількості та якості працівників), адаптація та

розвиток людських ресурсів (забезпечення навчання та доступу до необхідні компетенції, підвищення продуктивності праці), мотивація та залучення людей (забезпечення відповідних рівнів винагороди та компенсацій, інші трудові стимули), оцінка людей, сертифікація (оцінка, відповідність) [36].

Місце задоволення потреби підприємства у персоналі в системі менеджменту персоналу організації представлено на рис. 1.1.

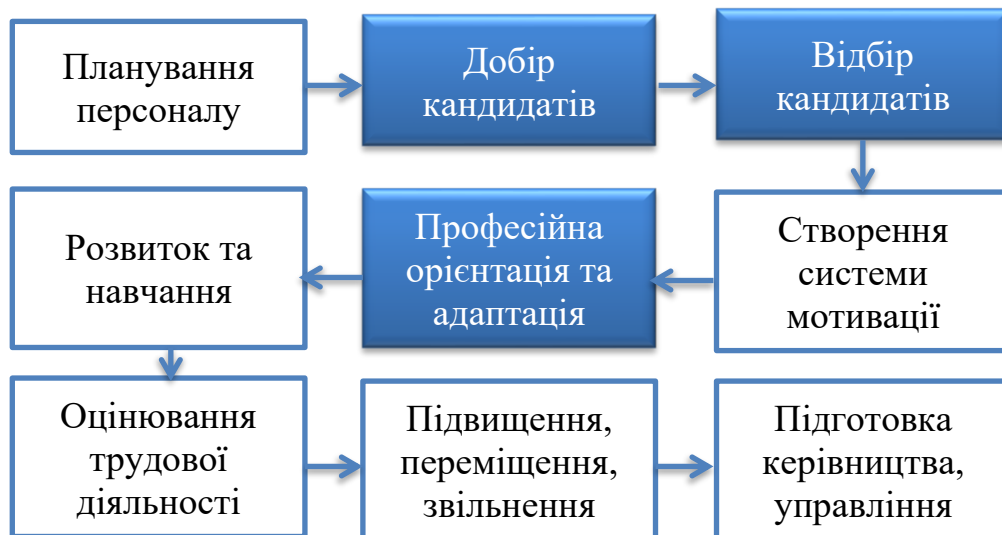


Рис. 1.1. Місце задоволення потреби підприємства у персоналі в системі менеджменту персоналу організації*

*Складено автором на основі [30].

Необхідно розрізняти поняття «добір» і «відбір» кандидатів. Відповідно до «концепції добору та відбору», добір полягає у створенні необхідних резервів кандидатів на кожну посаду та кожну спеціальність, з них здійснюється процес відбору найбільш підходящих для компанії (організації) кандидатів.

Підходи до визначення поняття «відбір кандидатів» наведено у табл. 1.1.

Коли компанія відбирає кандидатів, вона отримує людей, які можуть рухати компанію вперед і вносити ідеї для покращення її діяльності, тому до процесу відбору потрібно підходити відповідально. Для цього потрібен сучасний підхід до відбору кандидатів, який допомагає забезпечити підприємства необхідними кадрами.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «відбір кандидатів»*

Автор	Підхід до визначення
Крушельницька О.В.	«Частина процесу найму персоналу, яка передбачає глибинне вивчення особистісних і професійних якостей працівника для встановлення відповідності вимогам робочого місця та вибору найкращого претендента з наявних кандидатів, враховуючи його кваліфікацію, спеціальність, особисті якості, здібності, характер, цілі, а також інтереси організації» [31].
Гетьман О.О.	«Систематичні дії, спрямовані на залучення кандидатів з необхідними якостями для досягнення цілей організації» [12].
Каут О.В.	«Формування резерву кандидатів і вибір найкращого з них для заповнення вакансій і спеціальностей в організації» [26].
Михайлова Л. І.	«Процес пошуку та переконання кваліфікованих спеціалістів звернутися стосовно роботи в організації» [35].
Качан Є.П.	«Двосторонній процес залучення і утримання персоналу» [27].

*Складено автором на основі джерел [12,26,27,31,35]

Відбір кандидатів потребує спеціальних знань і навичок. З цією метою компанії створили спеціальні відділи для пошуку та відбору кандидатів.

На сьогоднішній день єдиної моделі відбору кандидатів не існує, їх є безліч, тому кожна компанія визначає свої методи та критерії згідно яких і буде відбуватися відбір кандидатів.

Часто великі компанії використовують кілька методів відбору, оскільки це допомагає краще оцінити кандидатів на ту чи іншу посаду. Наше середовище постійно змінюється, з'являються нові речі, а минуле відходить на другий план. Тому рекрутерам необхідно враховувати всі зовнішні фактори, які впливають на відбір кандидатів.

Кожна компанія сама вирішує, який метод відбору кандидатів використовувати, але майже всі використовують перевірений і поширений метод. Існує чотири основні методи відбору кандидатів, кожен зі своїми

перевагами та недоліками, тому їх необхідно використовувати відповідно до цілей компанії.

Внутрішні джерела часто використовуються при виборі керівних посад середнього або вищого рівня. Як наслідок, відбувається «рух» кадрів. Внутрішній відбір має свої переваги, проте є й недоліки.

Перевагою є те, що такий спосіб не потребує значних витрат і зручний, оскільки на вакантну посаду керівник призначить вже працевлаштованого працівника. Проте є й недоліки. До недоліків можна віднести обмежений вибір кандидатів і відсутність можливостей найму нових співробітників. Це може бути негативним фактором зростання для компаній, які активно розвиваються.

Зовнішній відбір здійснюється за межами компанії і в більшості випадків є дорогим. Через обмежені кадрові ресурси компанії зовнішній відбір вважається більш поширеним, оскільки кількість шукачів роботи в рази більша. Зовнішні варіанти можуть бути платними і безкоштовними, або дорогими і дешевими.

До дорогих методів можна віднести розміщення оголошень у ЗМІ або звернення до кадрових агентств. Як правило, компанії використовують ці методи для пошуку висококваліфікованих спеціалістів на посади середньої та керівної ланки. Якщо компанія не висуває високих вимог до посад і кваліфікації, вона може найняти працівників за меншою ціною.

Професійна адаптація, найчастіше розглядається як процес включення людини до праці в межах певної професії, де вона засвоює умови та досягає нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна обмежувати тільки оволодінням професійних навичок. Вона також включає пристосування новачка до певних соціальних норм поведінки, що діють у колективі, а також встановлення взаємовідносин співробітництва між працівником та колективом, що сприяють ефективній праці та задоволенню матеріальних, побутових та духовних потреб обох сторін. Професійна адаптація передбачає більш широкий спектр факторів, що впливають на

успішну інтеграцію працівника в робочому середовищі, і сприяє побудові гармонійних та продуктивних відносин між працівниками та колективом.

Цілі адаптації персоналу включають наступні аспекти:

1. Зменшення початкових витрат: Адаптація спрямована на зниження витрат, пов'язаних з недосягненням повної продуктивності нового працівника. Шляхом ефективної адаптації можна скоротити час, необхідний для досягнення оптимальної робочої продуктивності.

2. Зниження ступеня стурбованості й невизначеності: Адаптація допомагає новим працівникам зменшити початковий рівень стресу та невизначеності, пов'язаних з новою роботою та оточуючим середовищем. Вона спрямована на надання необхідної підтримки, навчання та чіткого розуміння ролей та вимог.

3. Скорочення плинності робочої сили: Якщо нові працівники відчують себе задоволеними, впевненими і цінними на робочому місці, шанси на їх збереження та зменшення текучості кадрів зростають. Адаптація сприяє зміцненню зв'язків між працівниками та організацією.

4. Економія часу керівника і співробітників: Ефективна адаптація дає змогу зекономити час, який керівнику та колегам доводиться витратити на навчання та підтримку нового працівника. Це дає змогу їм більше зосередитись на своїх основних обов'язках.

5. Розвиток позитивного ставлення до роботи: Адаптація сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де нові працівники відчують задоволення від своєї роботи. Це сприяє збільшенню мотивації, залученості та розвитку позитивного ставлення до професійної діяльності.

Якісне забезпечення потреби підприємства у персоналі сприяє ефективній роботі всієї організації. Тому відділи кадрів повинні обирати розумні методи відбору та використовувати найефективніший метод перевірки кандидатів на роботу.

Основна мета відбору - відібрати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам роботи, при цьому витрачаючи найменші матеріальні та часові ресурси.

Немає єдиного методу задоволення потреби підприємства у персоналі, який би працював для кожної компанії. Деякі підходи є успішними при застосуванні в конкретних компаніях і в конкретних умовах з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Щоб успішно залучати кадри, менеджери з персоналу повинні знати та володіти всіма методами та інструментами добору, відбору та адаптації.

Критерії відбору та оцінки, як описано в попередньому пункті, повинні відповідати вимогам валідності, тобто включати критерії змісту роботи та охоплювати всі ключові характеристики, які мають вирішальне значення для успішного виконання функцій і обов'язків посади.

Валідність означає, що конкретний метод вимірює саме те, що він повинен вимірювати. Максимально можлива точність інформації, отриманої спеціально розробленими методами у наукових дослідженнях, є обмеженою технічними факторами та не перевищує 0,8. Цікавим є те, що надійність різних методів оцінки поділяється на такі інтервали:

0,1 - 0,2 – традиційна співбесіда;

0,2 - 0,3 – рекомендація;

0,3 - 0,45 - професійне тестування;

0,5 - 0,6 – інтерв'ю за компетенціями, структуроване інтерв'ю;

0,5 - 0,7 - когнітивне та особистісне тестування;

0,6 - 0,7 – ассесмент-центр [60].

У попередньому пункті описано послідовність традиційних методів відбору кандидатів. Однак сьогодні їх перелік значно ширший.

Серед методів задоволення потреби підприємства у персоналі, які сьогодні найчастіше використовуються в роботі менеджерів з персоналу, доцільно виділити наступні:

1. Рекрутинг – відбір кандидатів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. Цей метод зазвичай використовується при відборі кандидатів середньої та нижчої ланки.

2. Скрінінг – попередній відбір кандидатів відповідно до основних вимог до вакансій, таких як досвід роботи, стать, вік тощо.

3. Хедхантинг - використовується при пошуку рідкісних спеціалістів. Пошук ведеться не тільки серед претендентів, а й серед тих, хто вже працював на подібних посадах.

4. Виконавчий рекрутинг - підходить для пошуку талантів високого рівня, наприклад керівників відділів.

5. Прелімінарінг – відбір молодих спеціалістів, прийом студентів на стажування та подальше працевлаштування.

6. Пошук талантів - заснований на пошуку цікавих, творчих, креативних кандидатів, що мають багато ідей [47].

Не існує найбільш точного методу, що допомагає знайти потрібних працівників. Треба виходити з галузі, в якій працює компанія, і посади, яку вона хоче закрити.

Серед найперспективніших методів командування для молоді компанії, що розвивається, доречно виділити прелімінарінг. Він дає змогу компаніям постійно залучати перспективних випускників провідних навчальних закладів, легко адаптуючи їх до своїх норм, стандартів роботи, соціально-психологічного клімату організації, створюючи тим самим міцний плацдарм для їх подальшого успіху.

Для відбору кваліфікованих кандидатів також можна використовувати нетрадиційні методи відбору кандидатів. Нетрадиційними методами визначають стійкість, креативність, винахідливість мислення, аналітичні здібності, уміння діяти в нестандартних ситуаціях.

Види нестандартних методів відбору кандидатів наступні (табл. 1.2).

Нетрадиційні методи дають змогу оцінити розумову гнучкість кандидата, перевірити адаптивність інтелекту, оцінити його креативність і,

нарешті, перевірити здатність працювати під тиском, що важливо в конкурентному бізнес-середовищі.

Найбільш популярним є метод стресового інтерв'ю [48].

Стресове інтерв'ю - складна методика, що вимагає спеціальної підготовки спеціалістів. Часто рекрутери використовують елементи стрес-інтерв'ю в своїх регулярних співбесідах, а також включають в цю концепцію моделі конфліктів, рольові ігри та різні перевірочні ситуації. Ця методика використовується в ситуаціях, коли дуже важлива здатність претендента витримувати стрес, тобто від цієї здатності залежить якість виконуваних завдань або рівень майбутнього обслуговування клієнтів.

Щоб з'ясувати здатність претендента витримувати стрес, необхідно створити відповідні умови.

Найпоширеніші методи проведення стрес-інтерв'ю включають:

1. Панельне інтерв'ю, коли з кандидатом спілкуються кілька представників компанії одночасно. Тим цьому претендента швидко запитують і він не має можливості обдумати свої відповіді. Подібний метод «карусель»: кандидат розповідає одному рекрутеру щось про себе, потім приходить другий і просить почати історію з нуля, потім третій пропонує ті самі вимоги і так далі. При цьому за кандидатом спостерігають, на якому етапі він ламається.

2. Уточнюючі питання. Наприклад, рекрутер почав грубо перебивати кандидата, перескакувати з однієї теми на іншу, щоб не дати йому висловити свої думки. Іноді без згоди переходить на «ти» або ставить неетичні запитання.

3. Стрессова ситуація. Часто співбесіди проводяться в некомфортних для претендентів умовах, наприклад, яскраве світло, що світить в обличчя, або зламані ніжки стільця [60].

Використовуючи зазначені методи відбору, рекрутеру слід бути дуже обережним, щоб не зіпсувати думку кандидата щодо компанії. Цей спосіб більше підходить для найму керівників середньої та вищої ланки.

Таблиця 1.2

Нестандартні методи відбору кандидатів*

Види інтерв'ю	Сутність	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Перевірка конфліктності та комунікабельності кандидата	Застосовується досить часто, з метою виявлення розмовних навичок кандидата. Ставлять запитання або пропонують ситуацію, кандидат розповідає яким способом вирішить цю ситуацію.
Проективне інтерв'ю	Визначає тип поведінки кандидата в різних ситуаціях	Застосовується задля отримання та аналізу типу поведінки кандидата в різних конкретних умовах або ситуації. Розповсюджена для проект-менеджерів, а також керівників середньої ланки.
Провокаційне інтерв'ю	Кандидата провокують відмовою у посаді та стежать за подальшими діями	Застосовується з метою перевірки стресостійкості кандидата. Провокаційне інтерв'ю застосовується з метою перевірки кандидатів на таку посаду, де необхідна витримка.
Brainteaser інтерв'ю	На співбесіді ставлять запитання на логіку або ж дають задачі з нетиповою відповіддю.	Даний метод дає змогу виявити такі важливі якості, як креативність, логіка. Така форма співбесіди є доречною для творчих посад, наприклад маркетолог, піар-менеджер.
Стресове інтерв'ю	Співбесіда, при якій спеціально створюють напружену для кандидата атмосферу, щоб вивести його з рівноваги.	Даний метод дає змогу виявити такі якості, як стресостійкість, комунікабельність, варіативність поведінки. Дана форма співбесіди є доречною для працівників сфери обслуговування, менеджерів з продажу та роботи з клієнтами, керівничої ланки, офіс-менеджерів

*Складено автором на основі джерела [48].

З цього можна зробити наступні висновки: найкращий підхід до відбору кандидатів залежить від бізнес-можливостей, бізнес-цілей і термінів відбору кандидата, попередньо встановлених HR.

Тому для вдосконалення процесу задоволення потреби підприємства у персоналі необхідно вибрати методи та інструменти, що відповідають цілям підприємства.

1.2. Етапи задоволення потреби підприємства у персоналі.

Процес задоволення потреби підприємства у персоналі пов'язаний з процесом кадрового планування досить тісно, що дає змогу чітко визначити потребу в спеціалізованих і кваліфікованих експертах на всіх етапах розвитку компанії.

Загалом процес задоволення потреби підприємства у персоналі можна розділити на сім етапів (рис. 1.2.).

Зазначимо, що добір кандидатів об'єднує в собі перші три етапи, а саме визначення потреби у нових працівниках, визначення вимог до кандидата та пошук кандидатів на вакантну посаду. Відбір кандидатів включає в себе наступні 3 етапи, а саме розміщення вакансії та первинний відбір, оцінювання кандидатів за допомогою традиційних та нетрадиційних методів, а також прийняття рішення про заповнення вакансії. Адаптація персоналу включає в себе офіційне працевлаштування та безпосередньо процес адаптації.

Розглянемо більш детально сутність різних етапів процесу задоволення потреби підприємства у персоналі, які зазначено на рис. 1.2.

1. Визначення потреб у нових працівниках здійснюється на основі визначення необхідних кількісних та якісних характеристик працівників підприємства. Така потреба може виникнути в процесі скорочення або розширення бізнесу. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби по кожному виду працівників.

2. Вимоги до претендентів визначаються після визначення потреб у нових працівниках. У більшості випадків це робиться шляхом підготовки характеристики посади - вичерпного опису вимог до роботи та професійних і особистих якостей кандидата, який міг би зайняти цю посаду. Це може

включати освіту, досвід, кваліфікацію, навички (комп'ютерна грамотність та вміння користуватися певними програмами), вік тощо.

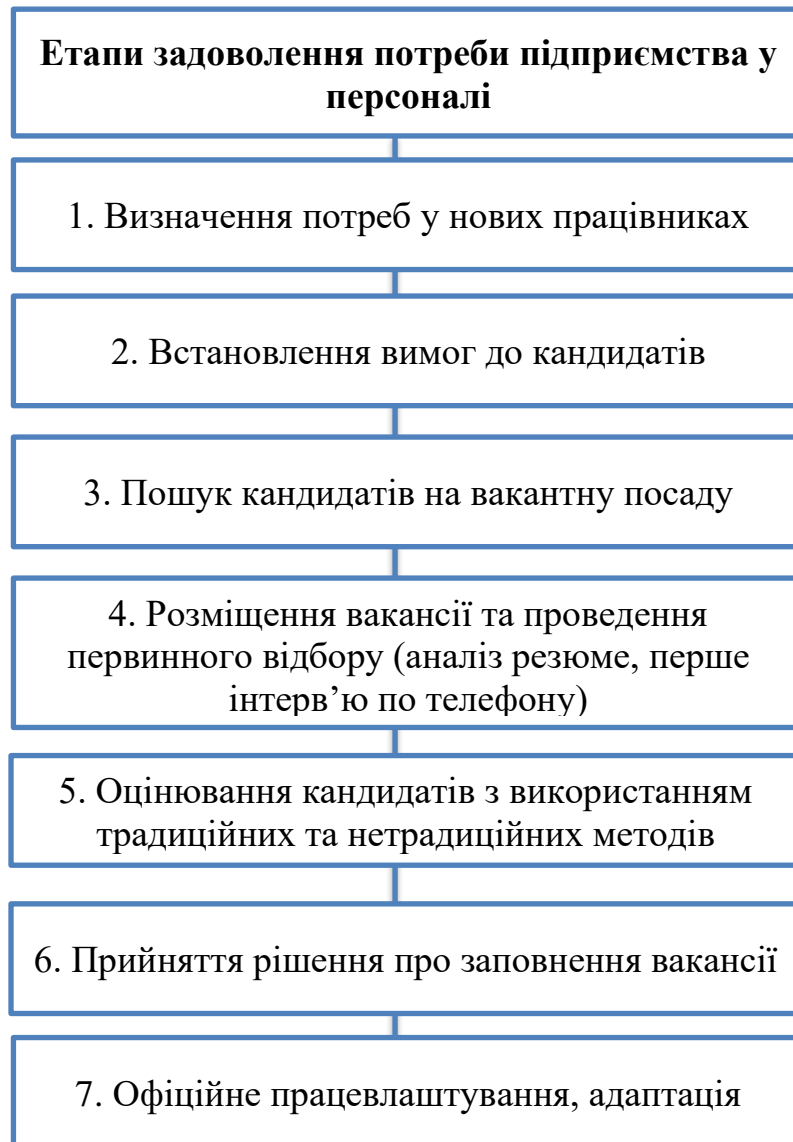


Рис. 1.2. Етапи задоволення потреби підприємства у персоналі*

*Складено автором на основі джерела [38].

3. Пошук кандидатів на вакантні посади здійснюється на підставі профілю посади та плану компетенцій, складеного менеджером з персоналу та затвердженого керівництвом. Пошук кандидатів на вакансії можна здійснювати різними методами, залежно від того, який метод вирішить використовувати компанія. Основними методами пошуку є розміщення оголошень про роботу, використання особистих контактних даних та звернення до професійних кадрових агентств з електронними базами даних.

Добір кандидатів здійснюється шляхом оцінювання резюме, анкетування, співбесіди, перевірки рекомендацій, фізичного огляду та іншими методами.

4. Розміщення вакансій та первинний відбір кандидатів починається зі створення оголошень про вакансії та публікації на внутрішніх ресурсах компанії, кар'єрних сайтах, ЗМІ та у партнерів. Сьогодні практично всі компанії використовують цей спосіб залучення кандидатів, тому що він недорогий і не вимагає великих зусиль. Такий підхід добре працює, якщо компанія має позитивний імідж і добре відома в країні чи світі. Потенційні кандидати мають можливість відвідати веб-сайт компанії, ознайомитись з історією та культурою компанії, дізнатися про менеджмент та місію компанії, а також заповнити анкети чи залишити резюме на сайті.

Резюме - це опис здібностей і навичок претендента, які роблять його конкурентоспроможним на ринку праці. Існують різні типи резюме: хронологічне (містить інформацію про попередні посади, обов'язки та досвід у хронологічному порядку), функціональне (фокусується на професійних навичках та особистих досягненнях), професійне (систематизований опис досвіду, досягнень і ключових кваліфікацій).

Після того, як рекрутер перегляне резюме кандидата, може бути проведена телефонна співбесіда. Це необхідно для того, щоб невідповідні кандидати на відкриті посади були відсіяні по телефону.

Після первинного відбору складають список кандидатів, чийі резюме найкраще відповідають вимогам роботи та вимогам компанії.

5. При оцінюванні кандидатів традиційними та нетрадиційними методами відбору використовуються різні методи оцінювання відповідності кандидатів вакантним посадам.

Традиційні методи оцінювання включають первинні та вторинні співбесіди, анкети, центри оцінювання, тести тощо. До нетрадиційних методів належать фізіогноміка, соціологічні методи, графологія, шоківі інтерв'ю тощо [33]. Розглянемо процес застосування класичних методів оцінювання.

Першим кроком є первинна співбесіда або інтерв'ю. Воно полягає в тому, щоб познайомитися з кандидатом і визначити його придатність для роботи, а також ознайомити його з інформацією про компанію та його майбутню діяльність, щоб визначити рівень його інтересу до роботи. Під час співбесід можна використовувати різні типи запитань: питання резюме, проєктивні запитання, структуровані або ситуаційні запитання, ситуаційні запитання тощо.

Під час відбіркової співбесіди можна отримати інформацію за такими напрямками:

- життєвий шлях, біографічні відомості (для порівняння даних в резюме з даними в трудовій книжці).

- загальна освіта (базова освіта, конкретний навчальний заклад, спеціальність, налаштованість на навчання, рівень теоретичної підготовки здобувача, курси підвищення кваліфікації - фактори, що визначають якість і глибину базових знань здобувача, а також тривалість навчання можуть використовуватися для визначення кваліфікації та відіграють важливу роль у виборі між кількома претендентами)

- отриманий практичний досвід (місце роботи, години роботи, навички, набуті під час навчання, знання, набуті під час роботи, обов'язки, можливість поєднання професійних або функціональних завдань)

- характеристика з останнього місця роботи (відомості про попереднє місце роботи, сферу діяльності, обсяг виконуваної роботи, посаду та посаду кандидата в структурі компанії);

- отримувана винагорода (інформація про заробітну плату заявника, очікуваний рівень винагороди, інформація про премії та надбавки, пільги, додаткові потреби);

- особисті характеристики та додаткова інформація (цивільний статус, сімейний стан, хобі, аналіз поведінкових реакцій кандидата під час співбесіди, ступінь конфліктності та працездатність).

Для кожного напрямку менеджер з персоналу складає перелік питань, щоб зібрати якомога більше інформації про кандидата (Додаток А).

Отримані відповіді слід фіксувати, щоб отримати повне уявлення про заявника.

Помилки при прийомі кандидатів можна розділити на два типи: систематичні та випадкові. Випадкові помилки — це рідкісні помилки, які виникають через незначне непорозуміння, поспішність або неухважність рекрутера чи менеджера. Зазвичай випадкові помилки не мають серйозних наслідків і не є критичними.

З іншого боку, систематичні помилки — це низка дрібних помилок і неточностей, які трапляються регулярно і мають систематичний характер. Така помилка вкрай небажана, оскільки може призвести до найму невідповідних кандидатів.

Наступним етапом оцінювання є оцінка кандидата на предмет його потенціалу та здатності працювати з конкретною командою. Відбір на цьому етапі здійснюється серед претендентів на вакантні посади шляхом оцінки їх відповідних характеристик (Додаток Б).

Не всі характеристики важливі для конкретної посади, тому, вибираючи, за якими характеристиками оцінювати претендента, слід звертати увагу на його посаду.

У кожному конкретному випадку із списку обираються якості, необхідні для конкретної посади. Це можуть бути також особливі якості, якими повинен володіти кандидата для цієї конкретної посади. Необхідно пам'ятати, що є також деякі якості, які можна виховати в процесі адаптації до роботи, тому, якщо у претендента їх немає, необхідно перевірити, чи можна їх набути.

Після отримання результатів кандидатів оцінюють за їхніми якостями. Наймають кандидата з найбільшою кількістю якостей, відповідних бажаній посаді.

Найскладніше – за результатами співбесіди прийняти рішення про прийняття кандидата на роботу. Тому для кожного кандидата потрібно створити окремий файл із результатами співбесіди. Такий підхід допоможе компанії швидко та легко обрати серед великої кількості кандидатів.

По-перше, потрібно вказати, чи відповідає кандидат найважливішим вимогам. Як правило, це освіта, професійні знання, досвід роботи, комунікативні та організаторські здібності. Тоді доцільно визначити, чи є ці якості у кожного претендента. Використовуючи нотатки, які фахівці робили під час співбесіди, потрібно проаналізувати отриману інформацію. Також потрібно враховувати своє особисте враження про кандидата, оскільки саме для цього проводиться співбесіда.

Можна оцінити всіх претендентів на посаду за певною шкалою (найчастіше п'ятибальною, де 5 — «відмінно», а 1 — «дуже погано»).

Оцінювання не повинно відбуватися в присутності кандидата під час співбесіди. Висновки робляться тільки після співбесіди, коли всі питання поставлені і можливий емоційний вплив кандидата і його якостей на рекрутера закінчено. Оцінка здійснюється шляхом аналізу та систематизації всіх даних таким чином, щоб не втратити жодних важливих деталей. Після прийняття рішення керівник відділу та відібрані кандидати на вакансію будуть повідомлені та підготовлені всі документи, необхідні для прийняття на роботу нового працівника, якого було відібрано серед кандидатів.

Досвід кандидата є ключовим критерієм для роботодавця, тому у переважній більшості випадків роботодавці шукають досвідчених працівників. Досвід працівника вимірюється на основі його стажу та часу роботи в конкретній компанії. Досвід роботи також можна виміряти іншими способами: загальний час роботи в конкретній компанії, час роботи на певній посаді тощо.

Не менш важливим є фізичне здоров'я претендента на посаду. Тому при зміні посад, що вимагають фізичної праці або витривалості, необхідно визначити та перевірити фізичні та медичні характеристики працівників.

Абсолютно кожна людина може мати декілька статусів, хоча зазвичай один, який визначає її місце в суспільстві. Цей статус часто називають головним або первинним. Первинний статус зазвичай визначається посадою працівника (наприклад, директор, професор, державний службовець).

Соціальний статус відображається у зовнішності, поведінці, а також внутрішньому стані (установки, ціннісні орієнтації, мотивація). Вважається, що одружені працівники більш відповідально виконують свою роботу, ніж неодружені. Особлива увага приділяється також молодим працівникам, які підлягають більш ретельному відбору.

Критерії відбору повинні відповідати наступним вимогам:

- валідність (здатність правильно виміряти необхідну навичку (компетенцію) або відобразити її наявність);
- повнота (якомога повніше необхідно описати вимоги до роботи);
- надійність (встановлені критерії повинні гарантувати точність і стабільність результатів оцінки кандидата);
- необхідність і достатність (не слід використовувати другорядні критерії, які ускладнюють процес відбору).

Кандидати на посаду повинні відповідати кваліфікаційним вимогам (знанням, умінням і навичкам, необхідним для виконання роботи на даному рівні кваліфікації) та вимогам до компетенції (знанням, навичкам і досвіду, необхідним для ефективного виконання роботи).

Для цього можна створити карту кваліфікацій, карту компетенцій, профіль посади або портрет ідеального кандидата.

Карта кваліфікацій:

- включає вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти і вимоги до досвіду роботи, що передбачені посадовою інструкцією та професійно-кваліфікаційними характеристиками;
- містить конкретні вимоги до професії працівника – специфічні знання та навички (знання мови та ІТ, навички водіння тощо).

- виступає інструментом, який спрощує процес відбору, оскільки на основі вивчення певних документів набагато простіше визначити, чи відповідає заявник критеріям кваліфікації, ніж визначити здатність виконувати певні функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Недоліком карти кваліфікації є те, що вона містить формальну характеристику і не містить інформації для вивчення особистих якостей і потенціалу кандидата.

Карта компетенцій включає знання, здібності, навички та якості, необхідні працівнику для ефективного виконання конкретної роботи.

Портрет ідеального кандидата або профіль посади включає карту кваліфікацій і карту компетенцій. Компетенції повинні бути сформульовані чітко і недвозначно. Поганим прикладом формулювання компетенцій є використання таких якостей, як «професіоналізм», «компетентність», «харизма», «гарна зовнішність» тощо [60].

При формулюванні компетенцій, очікуваних від кандидата на посаду, слід враховувати наступні фактори:

- стадія розвитку компанії (зростання чи стабільність);
- характеристики корпоративної культури компанії (відносини в команді, стиль керівництва, методи прийняття рішень і вирішення конфліктів, ставлення до командної роботи, бажання професійного розвитку та кар'єри, лояльність тощо)
- специфіка підприємства, посада, умови праці та інші.

Для кожної компетенції має бути спеціальний інструмент оцінювання, щоб визначити рівень розвитку кандидата за кожною з них. Це можуть бути співбесіди, особисті та професійні тести, перевірка рекомендацій, графологічна перевірка тощо. Використання різних інструментів оцінювання вимагає спеціальної підготовки тих, хто бере участь у процесі відбору.

Щоб підвищити ефективність процесу відбору, можна скористатися комплексними діагностичними методами, які пропонують центри оцінювання. При розробці критеріїв відбору рекомендується виділяти:

- обов'язкові критерії, невиконання яких є підставою для відмови у прийнятті на роботу або скасування участі в подальшому конкурсі;
- бажані критерії, дотримання яких дало б претендентам конкурентну перевагу.

6. Прийняття рішення про заповнення вакансії. Якщо в процесі відбору буде виявлено відповідного кандидата на вакансію, цей кандидат може отримати пропозицію про працевлаштування в компанії. Пропозиція про працевлаштування може бути здійснена в усній або письмовій формі у випадку, коли компанія надсилає пропозицію про працевлаштування кандидату електронною поштою чи листом. Коли кандидат приймає пропозицію, він офіційно реєструється як співробітник компанії.

7. У завдання етапу адаптації входять:

- організація семінарів та курсів: проведення навчальних заходів на різні теми, пов'язані з адаптацією, сприяє набуттю новими працівниками необхідних знань та навичок для ефективної роботи;
- індивідуальні бесіди: керівники та наставники проводять індивідуальні зустрічі з новими співробітниками для обговорення їхніх потреб, питань та прогресу в роботі;
- короткострокові курси: нові працівники проходять інтенсивні короткострокові навчальні курси, спрямовані на ознайомлення з основними аспектами своєї роботи та вимогами організації;
- підготовка наставників: організація спеціальних курсів підготовки наставників допомагає старшим працівникам відігравати активну роль у процесі адаптації новачків;
- поступове ускладнення завдань: поступове збільшення складності та відповідальності виконуваних завдань допомагає новим працівникам пристосуватися до вимог поступово та ефективно;
- розробка контактів: виконання разових громадських доручень дає змогу новим працівникам встановлювати контакти з колективом та підтримувати спілкування;

- підготовка заміни: проведення підготовки при ротації кадрів допомагає новим працівникам готуватися до прийняття більш відповідальних посад або ролей в організації;

- рольові ігри: проведення спеціальних рольових ігор сприяє згуртуванню співробітників та покращує комунікацію у колективі.

Проведене теоретичне дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. На основі здійсненого аналізу процесу задоволення потреби підприємства у персоналі визначено, що найбільш повним трактуванням цього поняття є сукупність цілеспрямованих дій, методів, прийомів і засобів добору та відбору кандидатів з певними здібностями, якостями та характеристиками, які дають змогу досягти організації поставлених цілей, а також адаптація персоналу для його утримання. Методи та інструменти, які обирає організація, залежать від посади, яку потрібно заповнити.

2. Визначено, що процес задоволення потреби підприємства у персоналі повинен йти за процесом планування людських ресурсів, та сформульовано шість етапів даного процесу: визначення потреби у персоналі, визначення вимог до претендента, пошук претендентів на вакантні посади, розміщення вакансії та здійснення первинного відбору, оцінювання кандидатів за допомогою різних методик, прийняття рішення про заповнення вакансії, офіційне працевлаштування та адаптація.

3. Узагальнено основні методи, засоби та прийоми відбору кандидатів, наведено їх характеристику та оцінку ефективності використання. За результатами аналізу можна підсумувати, що для відбору високопрофесійних та успішних кандидатів необхідно вміти застосовувати повний набір методів та інструментів відбору кандидатів, бо єдиного правильного інструменту чи методу відбору кандидатів не існує, кожне підприємство обирає методи конкретно під себе та в залежності від ряду обставин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ «ВОРКНЕСТ»

2.1. Аналіз кадрової складової ТОВ «Воркнест»

WorkNest Technologies - ізраїльська компанія з офісами в Харкові, Києві, Польщі та Тель-Авіві. Компанія співпрацює з американськими та європейськими замовниками та лідирує серед ізраїльських компаній, що надають ІТ-фахівців. Найбільші замовники: Muquest, Appsflyer, Idea Group, Placer, Radiomize, Escoplant, Tinytap, Verbit, Plyon.

Компанія формує команди фахівців, які працюють безпосередньо з UI/UX дизайном, розробкою додатків, R&D, Full Stack Development, Big Data&Analytics, Software Testing і т.д. На території України розташоване офіційне представництво компанії, що має назву ТОВ «Воркнест», яка є компанією-резидентом України та головним напрямком діяльності якої є надання послуг міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. Вона вже успішно співпрацює з більш ніж 37 клієнтами і успішно реалізувала понад 200 проектів. Компанія нараховує 280 працівників, які є висококваліфікованими спеціалістами. Основна мета ТОВ «Воркнест» полягає в допомозі як малим, так і великим підприємствам у вивільненні їх команд від рутинних завдань, щоб вони могли більше уваги приділяти стратегічним та цінним завданням.

Важливу роль у роботі компанії відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку здійснюється взаємодія. Організаційна структура ТОВ "Воркнест" відображає склад та взаємозв'язки її внутрішніх підрозділів і відділів. З урахуванням специфіки діяльності, а саме надання комплексних ІТ-аутсорсингових послуг, структура компанії представлена на рис. 2.1.

ТОВ «Воркнест» має функціональну організаційну структуру, яка включає такі підрозділи та посадові особи:

Генеральний директор - він є головним керівником компанії і відповідає за загальний розвиток бізнесу.

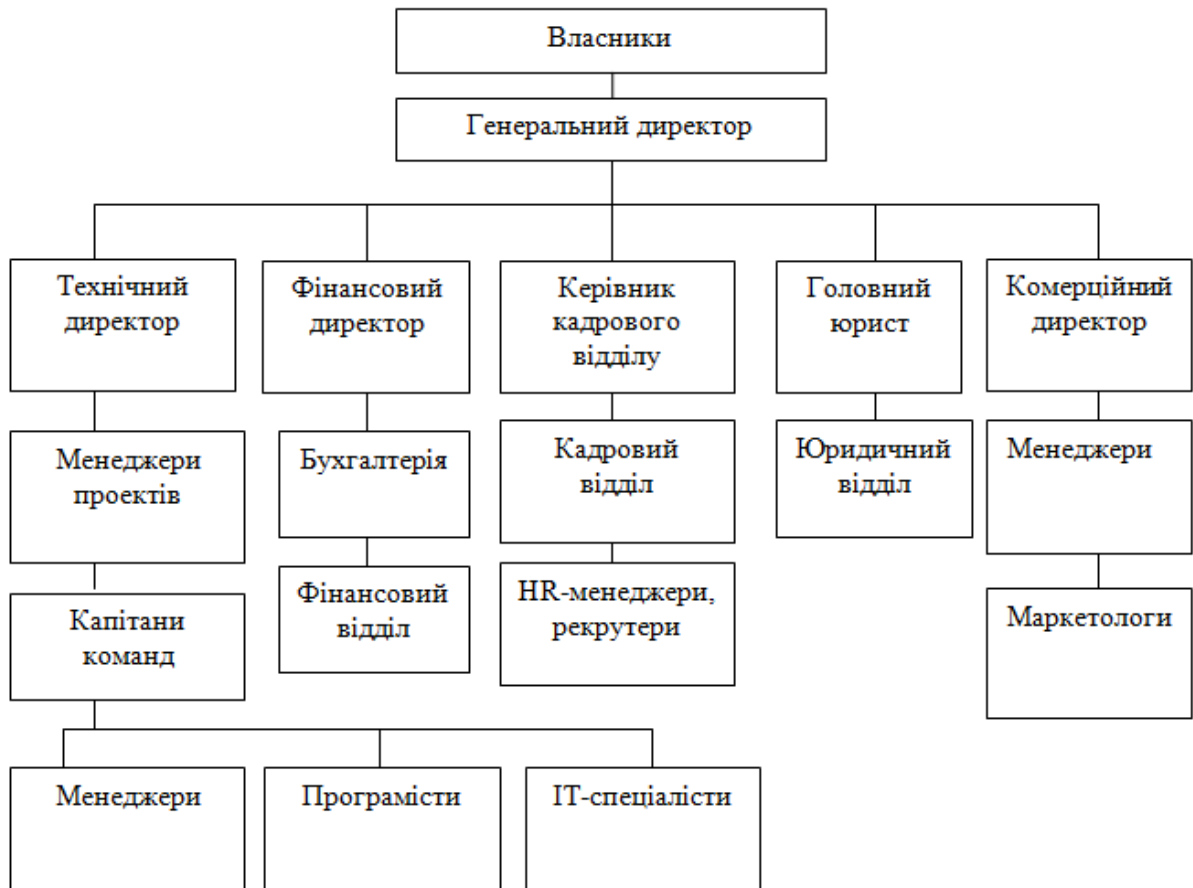


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Воркнест»*

*Складено автором на основі даних підприємства

Технічний директор - керує командами, що відповідають за технічну розробку продукту та його підтримку. Він відповідає за технічні аспекти роботи компанії.

Фінансовий директор - він відповідає за керування фінансовим відділом та бухгалтерією. Його обов'язки включають контроль над фінансовими показниками компанії, планування фінансових ресурсів та управління ризиками.

Керівник кадрового відділу - він відповідає за кадрову політику компанії, залучення нових працівників, їх навчання та розвиток. Також він займається організацією роботи та мотивацією персоналу.

Головний юрист - він відповідає за юридичний відділ компанії та забезпечує дотримання всіх законів та регуляторних вимог. Він також надає юридичні консультації з питань, пов'язаних з діяльністю компанії.

Комерційний директор - він керує менеджерами та маркетологами компанії. Він відповідає за розвиток та впровадження стратегії продажів, вивчення ринку та конкурентів, а також за планування та контроль комерційних проектів.

Кожен підрозділ та посадова особа виконують свої завдання та взаємодіють між собою.

Аналізуючи основні показники трудового потенціалу ТОВ «Воркнест», розуміємо його як комплексну сукупність якостей працівників, які безпосередньо зайняті у виробництві товарів та послуг.

Трудовий потенціал охоплює наступні аспекти:

- фізичний потенціал – відображає здатність працівника працювати та його загальний стан здоров'я;

- професійний потенціал – включає всі знання, необхідні працівнику для виконання його завдань. Цей аспект відображає професійні навички, які свідчать про здатність особи виконувати свою роботу;

- соціально-психологічний потенціал – визначає рівень відповідальності працівника, його соціальну зрілість та свідомість.

Дані стосовно трудового потенціалу ТОВ «Воркнест» за 2020-2022 роки наведено в таблиці 2.1.

Підсумовуючи дані, наведені в табл. 2.1, можна відзначити збільшення чисельності персоналу за 2020-2022 роки на 19,1 %, при цьому за категоріями збільшення чисельності персоналу відбувалося пропорційно.

На основі наданої інформації можна зробити висновок про те, що компанія планує і в подальшому збільшувати кількість своїх працівників. Керівництво позитивно налаштоване до найму нових працівників і готове надати їм навчання, що відповідає вимогам компанії. Це свідчить про потребу підприємства в креативному мисленні та нових ідеях, що стимулює залучення нових працівників для цих цілей.

Таблиця 2.1.

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Воркнест»*

Показники	2020		2021		2022		Зміни у 2022 до 2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	235	100	274	100	280	100	45	19,1
У тому числі:								
- адміністративно-управлінський персонал	51	21,7	59	21,5	61	21,8	10	19,6
- основний персонал (розробники)	152	64,7	178	65	181	64,6	29	19,1
- невиробничий персонал	32	13,6	37	13,5	38	13,6	6	18,8

*Складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи якісні характеристики трудового потенціалу ТОВ «Воркнест», помітно незначні відхилення в пропорціях. Згідно з даними за 2022 рік, більшість працівників складають чоловіки, що становить 71%. Таке нерівномірне розподілення гендерних груп пояснюється особливостями ІТ-сфери, де спостерігається перевага чоловіків.

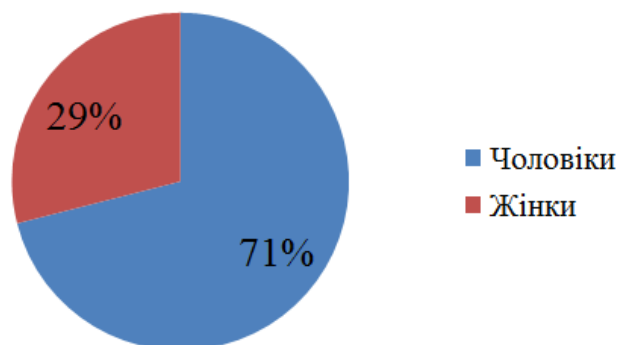


Рис. 2.2. Структура статевого складу персоналу ТОВ «Воркнест»*

*Складено автором на основі даних підприємства

В компанії працюють співробітники різних вікових категорій, проте вік більшості з них не перевищує 30 років (54%). Вікова структура персоналу представлена на рис. 2.3.

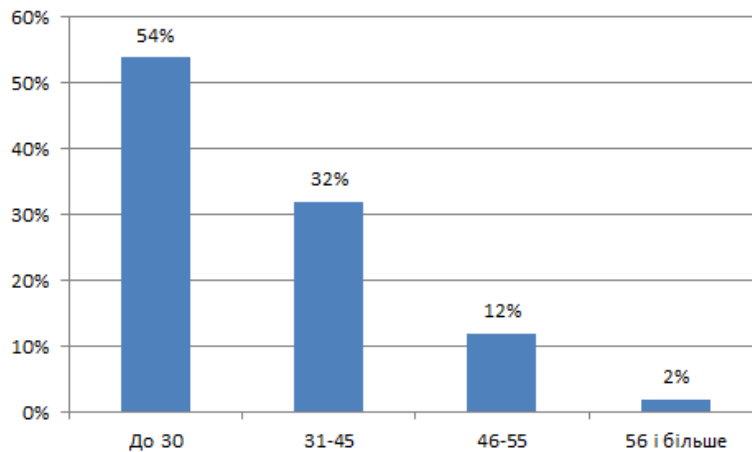


Рис. 2.3. Структура вікового складу персоналу ТОВ «Воркнест»*

*Складено автором на основі даних підприємства

ASANA – це універсальний і безкоштовний таск-менеджер, який використовується ТОВ «Воркнест» для управління результативністю. Він допомагає компанії не загубитися у потоці нових завдань, збирати всі необхідні файли в одному місці та контролювати прогрес. Завдяки ASANA легко розділяти великі плани на зрозумілі таски, а також видно, наскільки завантажений робочий день працівника, що дає змогу зручно сортувати завдання.

У ТОВ «Воркнест» існує добре розвинена система нематеріальної мотивації праці. Головним пріоритетом є рост кар'єри кожного працівника, що відображається у впровадженні перегляду ефективності (review).

Performance review є одним із системних методів, що сприяє підвищенню продуктивності організації. Цей ретроспективний процес дає змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії та покращити останні. Кожен співробітник представляє свої досягнення, отримує оцінку і коментарі щодо проектів або особистих якостей, які потребують уваги (часто ці коментарі мають форму конкретних та верифікованих цілей, що є більш ефективним). Окрім цього, перегляд заробітної плати (salary review) часто проводиться разом із переглядом ефективності. Цей метод відмінно мотивує працівників, оскільки після нього вони отримують чітке уявлення про свій

рівень навичок, переваг та недоліків, а також отримують інформацію про те, куди їм слід рухатись у майбутньому.

Варто відзначити, що компанія активно використовує мотиваційні картки розвитку для своїх співробітників. Ці картки містять персоналізовану інформацію про рівні кар'єрного зростання, а також необхідні вміння та навички для переходу на наступний рівень. Вони надають співробітникам ясне уявлення про поточний стан їх кар'єри, виділяючи конкретні аспекти, які слід покращити для отримання просування. Кожна карта містить список *hard skills* (навичок, пов'язаних з конкретною роботою співробітника, наприклад, володіння мовою програмування JavaScript або вміння працювати з репозиторієм Git) і *soft skills* (навичок м'якої компетенції, таких як критичне мислення, комунікаційні здібності, менторство, робота в команді, презентаційні навички, управління часом тощо).

У табл. 2.2 наведено середню заробітну плату працівників за різними позиціями. Ці дані є орієнтовними, оскільки кожен працівник має свою індивідуальну заробітну плату, яка визначається на основі багатьох факторів, таких як рівень володіння конкретною технологією, участь у конкретному проекті, додаткові виплати за менторство та навчання інших співробітників, оплата за перевищення робочого часу, володіння мовами програмування, рівень розвиненості м'яких навичок та інші фактори. У таблиці представлена медіанна заробітна плата для всієї компанії.

Як бачимо, заробітна плата напряму залежить від рівня кваліфікації працівника, його навичок та участі у формуванні прибутку компанії.

Внутрішня управлінська система комунікацій є основою системи управління наданням міжнародних ІТ-послуг. Структура компанії ТОВ «Воркнест» є плоскою, що означає, що всі співробітники мають однаковий рівень і мають можливість добровільно об'єднуватися за власними інтересами. Проекти, які залучають більше співробітників, процвітають в компанії.

Таблиця 2.2.

Заробітна плата працівників ТОВ «Воркнест»

Посада	Середня заробітна плата, доларів США
Junior Developer	550
Middle Developer	3000
Senior Developer	8000
Recruiter	600
Sales Manager	900

Складено автором на основі даних підприємства

У ТОВ «Воркнест» кожен співробітник має велику автономію і можливість самостійно вирішувати, над яким проектом він працюватиме. Розробники починають свої проекти і конкурують між собою, намагаючись залучити колег до свого проекту.

Кожен співробітник має можливість об'єктивно розглянути різні проекти та прийняти розсудливе рішення щодо того, до якого проекту він приєднається.. Керівництво ТОВ «Воркнест» повністю довіряє своєму персоналу у виборі проектів і в цілому не втручається у цей процес. При цьому доходи кожного працівника напряму залежать від успішності усієї компанії, а значна частина прибутку ТОВ «Воркнест» спрямовується на виплати персоналу.

Робота всієї компанії організовується на рівні команд.

Структура команди передбачає вбудоване управління та контроль якості. Крім співробітників команди, у склад команди включаються Customer Success Manager (CSM), Team Lead-и, проектні менеджери та Team Captains без додаткових витрат. Фахівці ТОВ "Воркнест" організовуються у невеликі групи з вбудованим управлінням, щоб оперативно реагувати на потреби бізнесу замовника.

У проектах, пов'язаних з технічною підтримкою клієнтів, в середньому залучено по 14 співробітників. Представники служби технічної підтримки розглядають заявки від користувачів продукту або інших інженерів підтримки. В залежності від типу заявки, фахівець проекту надає допомогу у

вирішенні проблеми самостійно або передає її на розгляд більш компетентним колегам. Після завершення етапу розробки продукту або його оновлення, продукт передається користувачу. Під час використання продукту замовники можуть стикатися з різними проблемами, оскільки на етапі тестування неможливо передбачити всі можливі варіації використання продукту та зміни в середовищі. Головною метою є вирішення проблем та задоволення потреб клієнтів, які можуть бути пов'язані як з дефектами продукту, так і з проблемами апаратної частини середовища, де встановлений продукт.

Організаційна схема реалізації таких проектів представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна схема реалізації проектів технічної підтримки ТОВ «Воркнест»*

*Складено автором на основі даних підприємства

Отже, в рамках реалізації проектів технічної підтримки використовуються наступні організаційні рівні:

1 рівень: Співробітники першого рівня займаються сортуванням запитів, які надходять на пошту. Вони відокремлюють явне спамове повідомлення та прості запитання, на які можуть самостійно відповісти. У разі профільних запитань вони пересилають їх колегам на вищому рівні або відповідному відділу. Також вони відповідають на телефонні дзвінки.

2 рівень: Цей рівень є останнім рівнем технічної підтримки, який працює безпосередньо з кінцевими користувачами. Співробітники на цьому рівні мають глибше розуміння продукту загалом, як з боку користувача, так і з боку внутрішніх особливостей. Сюди направляються запити, з якими перший рівень не може впоратися, а також тут організуються тренінги для клієнтів, пов'язані з продуктом компанії. Співробітники другого рівня мають доступ до клієнтських систем, внутрішніх систем відстеження помилок та беклогів.

3 рівень: Інженери технічної підтримки третього рівня мають більше спільних рис із системними адміністраторами (devops), ніж із колегами на другому рівні. Вони більше не спілкуються з клієнтами, тому соціальні навички та знання мов відходять на другий план. Завдання підтримки третього рівня полягає не стільки у підтримці самого продукту, а в забезпеченні інфраструктури, пов'язаної з продуктом. Як правило, вони не мають глибокого розуміння продукту в цілому. На їхню відповідальність входить конфігурація, налаштування, підтримка та розвиток продуктового середовища, а також оперативне вирішення проблем поза робочим часом.

В проектах маркетингової підтримки клієнтів залучено по 4 команди працівників. Загалом, дані команди виглядають наступним чином;

1. Команда дизайнерів – розробка дизайну реклами в залежності від платформи.
2. Команда відповідності – перевірка реклами на відповідність вимогам клієнта та розробка бюджетів для рекламних кампаній.
3. Команда інтеграції – запуск нових клієнтів в CRM-системі всередині проекту.
4. Команда спеціалізації – створення та редагування текстової контекстної реклами клієнта.

У першої та другої команди є свій капітан, у третьої та четвертої команди відповідно свій, котрі звітують про роботу менеджера проекту.

2.2. Методи задоволення потреби у персоналі та оцінювання їх ефективності у ТОВ «Воркнест»

У процесі відбору та набору кандидатів, підприємство ТОВ "Воркнест" використовує різноманітні технології та методи, які обрані залежно від різних факторів, таких як розмір компанії, плинність кадрів та професіоналізм менеджерів з кадрів.

Перед тим як вибрати найкращі методи та технології для пошуку працівників, вони встановлюють чіткі цілі та завдання. Це дає змогу краще розуміти потреби в кадрах і успішно впроваджувати процес.

Спочатку створюється профіль вакансії, в якому детально описуються всі вимоги до кандидатів. Критерії об'єднуються в єдину систему, визначаються професійні та особисті якості, а також навички, якими повинен володіти кандидат на посаду. Потім профіль майбутнього працівника узгоджується з кадровою службою та безпосереднім керівником. І тільки після цього вибираються відповідні методи та технології для пошуку кандидатів на підприємстві..

У ТОВ «Воркнест» для пошуку кандидатів на вакантні посади використовуються різні основні методи, такі як рекрутинг, скринінг, цільовий пошук (Executive search) та полювання за головами (HeadHunting).

Рекрутинг є найпоширенішим методом для пошуку лінійних фахівців, де створюється детальний опис вакансії з можливими додатковими вимогами. Оголошення про вакансію розміщується на різних платформах, таких як вебсайт компанії, соціальні мережі (Facebook, Twitter, LinkedIn, і т.д.), а також на спеціалізованих сайтах, щоб привернути якомога більше професіоналів, що шукають роботу.

Окрім звичайного розміщення оголошень, ТОВ «Воркнест» здійснює комплекс HR-маркетингу, який спрямований на створення сильного іміджу роботодавця та позитивного досвіду найму для кандидата. Це досягається за допомогою поєднання контенту, орієнтованого на цільову групу (контент

бренду-роботодавця) і маркетингової стратегії рекрутингу. Ці два компоненти дають змогу компанії будувати та підтримувати відносини зі своїми кандидатами. За допомогою цього методу ТОВ «Воркнест» може охопити як активних, так і пасивних кандидатів й зацікавити їх. Кінцева мета – збільшити охоплення в межах бажаної цільової групи.

ТОВ «Воркнест» велику увагу приділяє відбору кандидатів, адаптації та розвитку персоналу підприємства, для цього в компанії існує кадровий відділ.

У компанії є кадровий план, в якому прописується скільки, якого рівня досвіду та знань необхідно спеціалістів. Відповідно до цього плану відбувається добір, відбір та адаптація. Цей план складається щомісячно.

Процес рекрутингу у ТОВ «Воркнест» відбувається у кілька етапів:

1. Надсилання кандидатом резюме англійською мовою, резюме може бути надіслано безпосередньо через сайт компанії або сайти, де розміщено вакансії..

2. Інтерв'ю з рекрутером за телефоном. Після проходження інтерв'ю повідомляється про наступний етап відбору. Інтерв'ю проходить англійською мовою.

3. Інтерв'ю з технічними спеціалістами. Можливо проведення кількох інтерв'ю англійською мовою. Якщо інтерв'ю пройшли успішно, та є підтвержені технічні навички, що відповідають вимогам компанії, то буде призначено інтерв'ю з керівником проекту.

4. Інтерв'ю з керівником проекту, під час якого буде поставлено питання щодо особистісних якостей кандидата, обговорити питання кар'єрного зростання та мотивації. Якщо все пройшло успішно, то буде призначено інтерв'ю з клієнтом.

У разі успішного проходження кандидат отримує запрошення працювати. Інакше кандидату можуть запропонувати інші варіанти співробітництва, інший проект, відповідний його досвіду.

6. Пропозиція роботи. У разі позитивного відгуку, кандидат запрошується до офісу для обговорення деталей.

7. Робота у компанії. У разі ухвалення позитивного рішення кандидатом роботи в компанії, спеціаліст з роботи з персоналом зв'язується з кандидатом та надає всю необхідну для роботи Інформацію.

Ще одним недорогим методом добору та відбору кандидатів є скринінг. Він використовується, коли вимоги до кандидата його здібностей є невеликими, достатньо відповідати деяким формальним критеріям. Скринінг зазвичай займає від 1 до 10 днів. Цим методом набираються молодші ІТ-спеціалісти, офіс-менеджери та інші позиції.

Коли підприємству потрібні кандидати рідкісних спеціальностей або фахівці на вищих посадах, застосовується метод цільового пошуку (Executive search). В такому випадку розглядаються кандидати, навіть якщо вони не активно шукають роботу, але їхні дані є в базі даних ТОВ "Воркнест". Середній термін проведення цільового пошуку становить 2-3 місяці.

Метод HeadHunting, або полювання за головами, використовується для пошуку конкретних фахівців і може включати не лише кадровий відділ ТОВ "Воркнест", але і особисті зв'язки та знайомства. Цей метод часто потребує більших витрат, але витрати виправдовуються результатами. Ефективність цього методу залежить від професіоналізму рекрутера, який повинен провести переговори з кандидатом з метою переконати його змінити місце роботи.

Структура реалізації методу включає наступні етапи:

- аналіз ринку праці і складання списку організацій, де може бути знайдений відповідний кандидат;
- підібраним кандидатам робиться пропозиція щодо зміни робочого місця. Цей етап може тривати від півтора до шести місяців;
- у результаті залишаються одна-дві кандидатури, які відповідають необхідним критеріям. Хедхантер представляє себе і свою компанію,

пояснює мету свого дзвінка, намагаючись зацікавити кандидата і отримати згоду на інтерв'ю;

- після завершення пошуку і відбору, керівникові кадрового відділу передаються дані про кандидатів, їхні сильні і слабкі сторони, що є конфіденційною інформацією;

- підібравши підходящих кандидатів, рекрутер організовує зустрічі із тими з них, хто справив найкраще враження;

- проводяться співбесіди, під час яких глибоко вивчається особистість кандидата, його професійні можливості, мотивація, і перевіряються рекомендації. Ймовірність успішного підбору при такій технології є дуже високою.

У ТОВ «Воркнест» використовуються різні методи оцінки кандидатів, серед яких переважають інтерв'ю та асесмент-центр:

- традиційне інтерв'ю у ТОВ «Воркнест» використовується рідко, оскільки має низьку валідність та точність через відсутність структурованості. Хоча теоретично його можна застосовувати для оцінки професійних якостей кандидата, на практиці його може пройти кандидат, який не відповідає вимогам посади, але вміє добре представити себе.;

- тестування професійних навиків використовується у ТОВ «Воркнест» тільки в тих випадках, коли потрібно оцінити розуміння кандидатом своєї професії. Однак точність такого методу оцінки зазвичай не перевищує 50%;

- інтерв'ю по компетенціях використовується в більшості випадків, оскільки допомагає ТОВ «Воркнест» точно оцінити професійність кандидата;

- асесмент-центр використовується для оцінки топ-менеджерів або кандидатів на посаду середньої ланки. Хоча ТОВ «Воркнест» було б бажано застосувати цей метод для підбору кандидатів на всі посади, він є найбільш затратним і вимагає багато часу..

Для того щоб оцінити ефективність системи задоволення потреби підприємства у персоналі, здійснимо аналіз вакансій, які були закриті протягом останнього звітного року (табл. 2.3). Зазначимо, що компанія надає

послуги із добору та відбору кандидатів іншим компаніям, тобто не весь персонал наймається безпосередньо у ТОВ “Воркнест”.

Таблиця 2.3

Структура закритих вакансій ТОВ “Воркнест” у 2022 році*

Посади	Кількість закритих вакансій, зовнішніми кандидатами	Кількість вакансій, закритих внутрішніми кандидатами
Керівники	14	6
Розробники	96	19
Невиробничий персонал	11	2

*Складено автором на основі даних підприємства

З огляду на табл. 2.3 можна зробити висновки, що найбільше було прийнято розробників.

Далі необхідно проаналізувати фінансові, кількісні та якісні показники рекрутингу персоналу.

До фінансових показників було віднесено такі: середні витрати на найм одного розробника, що зазвичай здійснюється за допомогою розміщення оголошень на сайтах з пошуку роботи, та витрати на найм працівника адміністративного складу, що здійснюється за допомогою хедхантингу.

Середні витрати на найм одного розробника розраховуються за формулою:

$$V_p = \frac{V_{p, \text{заг}}}{\bar{C}_{\text{сер.р.}}} \quad (2.1)$$

де $V_{p, \text{заг}}$ – загальні витрати на найм розробників за звітний період, грн.

$\bar{C}_{\text{сер.р.}}$ – середньооблікова чисельність найнятих розробників, закритих зовнішніми кандидатами, осіб.

В цілому, річна сума витрат на розміщення вакансій на платних платформах та таргетинг (без заробітної плати рекрутерів) для ТОВ “Воркнест” складає 457,9 тис. грн. Середньооблікова чисельність найнятих розробників із зовнішніх джерел складає 96 осіб. Таким чином, середні витрати на найм одного розробника складають 4769,7 грн.

Середні витрати на найм одного керівника розраховуються за формулою:

$$V_k = \frac{V_{k.заг.}}{Ч_{сер.к.}} \quad (2.2)$$

де $V_{k.заг.}$ – загальні витрати на найм керівників за звітний період, грн.

$Ч_{сер.к.}$ – середньооблікова чисельність найнятих керівників, закритих зовнішніми кандидатами, осіб.

Річні витрати на хедхантинг складають 144,7 тис. грн, чисельність найнятих керівників із зовнішніх джерел складає 14 осіб, середня вартість на найм одного керівника становить 10335,7 грн.

Отримані показники свідчать про те, що витрати на найм персоналу є обґрунтованими та використовуються ефективно.

Для проведення кількісного оцінювання необхідно розрахувати показники руху персоналу компанії. В даному випадку, розрахунок буде здійснюватися саме за персоналом ТОВ «Воркнест».

Показники руху персоналу наведено в табл. 2.4. Кількість працюючих за період 2020-2022 роки збільшилась на 45 осіб. Це свідчить про інтенсивне формування складу персоналу, що спричинено розширенням сфер діяльності компанії.

Таблиця 2.4.

Показники плинності кадрів ТОВ «Воркнест»*

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	235	274	280
Кількість звільненого персоналу, осіб	34	36	28
Кількість прийнятого персоналу, осіб	47	75	34
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню, %	14,47	13,14	10
Коефіцієнт обороту персоналу по прийому, %	20	27,37	12,14

*Складено автором на основі даних підприємства

Для визначення причини плинності кадрів, їх мотивів і впливових факторів, компанією використовується спеціальна процедура, яку проводить HR-відділ.

Цей процес включає кілька етапів, зокрема:

- аналіз анкетних даних працівника, що звільняється;
- бесіда із працівником, який вирішив звільнитися;
- бесіда з колегами та керівником працівника, що вирішив звільнитися.

Аналіз плинності проводиться щорічно з метою оцінки динаміки порівняно з попереднім періодом. Визначаються фактори, що впливають на рівень плинності, а також особливості категорій працівників, які мають високий рівень плинності за професійними та статовіковими ознаками.

Результати аналізу представляються у формі звіту, в якому відображена загальна оцінка плинності персоналу та її тенденції. Звіт також містить узагальнення та висновки, де визначаються основні заходи для зменшення показника плинності.

Аналіз плинності проводиться щороку, у перший день року.

Також проаналізуємо показник, який характеризує швидкість просування працівників по посаді. Цей показник необхідний для здійснення аналізу витрат бюджету ТОВ «Воркнест» на рекрутинг персоналу.

Відсоток вакансій, що були закриті внутрішніми кандидатами (V_B), розраховують за наступною формулою:

$$V_B = \frac{Ч_{вн}}{K_{зак.}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де $Ч_{вн}$ – загальна кількість вакансій, які були закриті внутрішніми кандидатами,

$K_{зак.}$ – загальна кількість закритих вакансій.

Отже, частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами у 2022 році, складає 18,24%. Це свідчить про невисоку швидкість просування співробітників та ефективність використання внутрішніх ресурсів при наймі. При цьому, частка вакансій, що були закриті зовнішніми кандидатами,

складає 81,76%, отже основну частину кандидатів ТОВ «Воркнест» залучає із зовнішніх джерел.

Узагальнимо результати у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності системи задоволення потреби у персоналі ТОВ
«Воркнест»*

Показник	Значення
Середні витрати на найм розробника, грн	4769,7
Середні витрати на найм керівника, грн	10335,7
Коефіцієнт обороту персоналу по прийому, %	12,14
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню, %	10
Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, %	18,24

*Складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, система задоволення потреби підприємства у персоналі є досить ефективною, але необхідно приділити увагу формуванню кадрового резерву для зниження витрат на найм персоналу, адаптації персоналу та автоматизації процесу рекрутингу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ТОВ “ВОРКНЕСТ”

3.1. Вдосконалення системи задоволення потреби у персоналі ТОВ “Воркнест”.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства ТОВ “Воркнест” слід зазначити, що ситуація на сучасному ринку ІТ в Україні в цілому говорить, що проблемою не є відсутність робочих місць, а скоріше дефіцит кваліфікованих фахівців. Отже, ключовою конкурентною перевагою ТОВ “Воркнест” в найближчому майбутньому повинна стати здатність залучати та утримувати найкращих спеціалістів. У цьому контексті, компанія повинна приділяти першочергову увагу своєму іміджу роботодавця на ринку праці.

В ході проведеного дослідження було сформовано наступні пропозиції щодо покращення системи задоволення потреби підприємства у персоналі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи задоволення потреби у персоналі у
ТОВ “Воркнест”*

Напрями удосконалення	Короткий опис
Реалізація співпраці із провідними українськими ВНЗ	Залучення кращих студентів ВНЗ до співпраці із можливістю подальшого працевлаштування
Удосконалення системи адаптації персоналу	Здійснення дій для покращення HR-бренду на підприємстві
Формування кадрового резерву та розвиток персоналу	Здійснення заходів щодо формування кадрового резерву, особливо резерву керівників (адже витрати на найм керівника наразі є досить високими).

*Розроблено автором

Оскільки галузь ІТ є молодою, і не завжди на поточному ринку праці вистачає висококваліфікованих спеціалістів, тому один з перспективних напрямків є співпраця з провідними українськими ВНЗ для організації стандартних безоплатних або частково оплачуваних практик (стажувань) для

студентів з подальшою можливістю працевлаштування. Це дасть змогу студентам отримати розуміння бізнес-процесів та стандартів міжнародної ІТ-аутсорсингової компанії, розкрити свій потенціал і отримати практичні навички, що збільшить їх шанси на працевлаштування. Такий підхід сприятиме покращенню загального іміджу компанії серед молодих спеціалістів і демонструватиме позитивне ставлення компанії до свого бренду роботодавця.

У ході дослідження також було виявлено, що існує проблема недосконалої системи адаптації та розвитку працівників. Помилки, які виникають під час процесу адаптації та подальшого розвитку, можуть суттєво вплинути на рішення працівника щодо його працевлаштування. Тому, для досягнення швидкого і якісного включення нового співробітника в колектив, необхідно прийняти заходи, спрямовані на поліпшення системи адаптації.

Для покращення системи адаптації ТОВ “Воркнест” можна запровадити комплекс інструментів, які допоможуть працівникам швидше і ефективніше впоратися з адаптацією і включенням в колектив (табл.3.2).

Потрібно відмітити, що застосування всього комплексу методів не є обов'язковим і залежить від конкретних потреб і можливостей підприємства. Важливо підкреслити, що набір методів, який використовується для введення нових працівників у колектив, повинен бути відповідним і забезпечувати належний рівень адаптації нових співробітників.

Таким чином, враховуючи важливість пошуку та відбору кандидатів, а також системи адаптації працівників на підприємстві, ТОВ “Воркнест” необхідно зосередитися на постійному вдосконаленні усіх компонентів цих процесів. Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на них, є ключовим аспектом управління персоналом.

У сучасних організаціях формування кадрового резерву та розвиток персоналу вважаються стратегічними завданнями. Це обумовлено мінливістю та невизначеністю умов функціонування організацій, постійними

змінами у глобальному середовищі, а також в економічних і соціальних процесах на мікрорівні. До того ж, концепція соціальної відповідальності набуває все більшої популярності, а світогляд та потреби персоналу зазнають змін. Останній фактор відноситься до зростаючої ролі самореалізації та приналежності у загальній структурі потреб. Сучасний персонал не лише прагне розвивати свої професійні навички, але також має тенденцію до розвитку творчого, духовного та емоційного потенціалу на робочому місці.

Таблиця 3.2

Інструменти адаптації персоналу для ТОВ “Воркнест” *

Назва	Сутність
Welcome-тренинг	Метод, що використовується для передачі первинних знань про підприємство та правила, які діють в його межах, з метою швидкого ознайомлення нового співробітника з загальними аспектами компанії. Цей тренінг дає змогу прискорити процес інтеграції нового працівника та забезпечити йому базове розуміння про діяльність підприємства.
Наставництво	Метод, що передбачає навчання нового працівника досвідченим колегам безпосередньо на робочому місці. У цьому методі досвідчений співробітник (наставник) бере на себе відповідальність за передачу знань, умінь і навичок новому співробітнику (учню) та забезпечення контролю за його діяльністю.
Buddying	Метод, що базується на партнерстві між колегами і використовується для надання підтримки у досягненні особистих та корпоративних цілей, а також у опануванні нових навичок і знань..
Програма введення в посаду	Метод, який передбачає систематичне ознайомлення нових співробітників з загальними правилами роботи, технікою безпеки і охороною здоров'я, а також з робочими умовами. Цей метод допомагає новим співробітникам швидко втілитися в робоче оточення та встановити ефективну працюючу з ними комунікацію.
Метод проведення заходів	Метод, спрямований на полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами, використовується під час проведення корпоративних заходів. Цей метод сприяє зміцненню командного духу, підвищенню мотивації і сприятливому робочому середовищу.

*Розроблено автором

Керівництво ТОВ “Воркнест” активно займається розвитком різних форм навчання для свого персоналу. В цьому контексті компанія розробляє

нову концепцію професійного навчання, яка передбачає створення багаторівневої комплексної системи навчання, спрямованої на послідовний розвиток потенціалу співробітників з метою відповідності стратегії компанії. Ця комплексна система навчання має бути об'єднаною в одну концепцію та збудована за врахуванням принципу безперервного навчання (lifelong learning).

Комплексна система навчання в ТОВ "Воркнест" має вирішувати наступні завдання:

- багаторівневе навчання персоналу, спрямоване на підвищення кваліфікації розробників на різних рівнях (джуніор, мідл, сеньйор);
- розвиток ділових і управлінських навичок у керівників середнього та вищого рівня;
- оцінка компетенцій працівників, виявлення потреб у подальшому розвитку та моніторингу цього процесу;
- формування кадрового резерву та розвиток перспективних працівників всередині компанії;
- розвиток системи нематеріальної мотивації, корпоративної культури, цінності індивідуального розвитку та командної роботи;
- забезпечення постійних внутрішніх комунікацій для передачі та роз'яснення управлінських рішень ("зверху-вниз"), отримання зворотного зв'язку від працівників ("знизу-вверх") та підтримки ефективної взаємодії між підрозділами ("по горизонталі").

Ці завдання спрямовані на розвиток і підтримку кадрового потенціалу компанії, забезпечуючи високу ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність ТОВ "Воркнест".

Планування та розвиток кар'єри керівників в ТОВ "Воркнест" є важливим аспектом для підвищення ефективності компанії. Цей процес починається з навчання та підвищення кваліфікації керівників у системі професійного розвитку та перепідготовки кадрів.

Підготовка резерву керівників потребує значної уваги з боку керівництва ТОВ “Воркнест” та відділу кадрів на кожному з етапів формування резерву, які представлені на рис. 3.1.

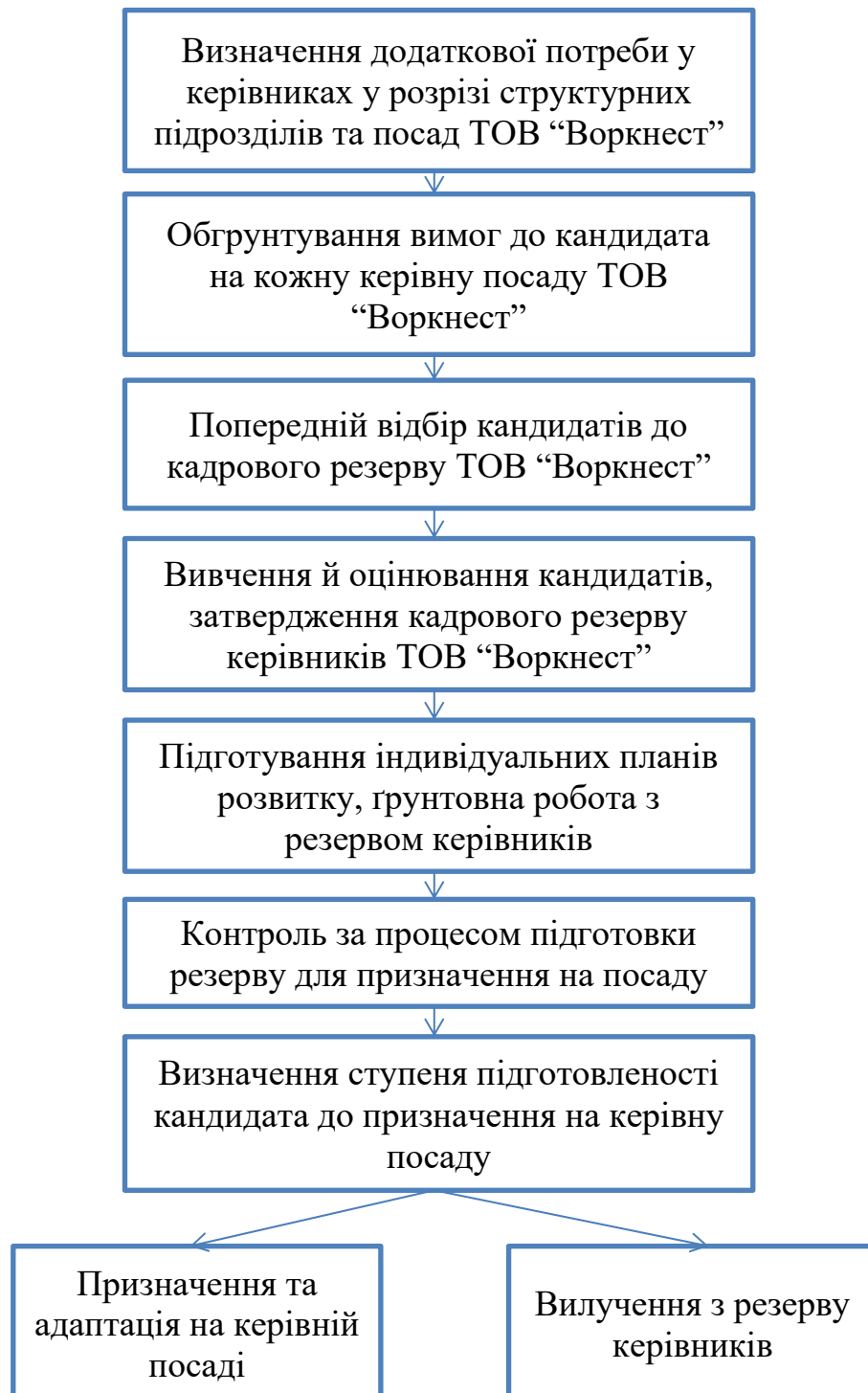


Рисунок 3.1 – Етапи процесу формування резерву керівників у ТОВ “Воркнест”*

*Розроблено автором

З метою оцінки ефективності процесів формування кадрового резерву та розвитку персоналу в ТОВ "Воркнест", можна скористатися різними методологічними підходами, що застосовуються для оцінки менеджменту персоналу. Наприклад, можна використовувати систему ключових показників ефективності (KPIs), які дають змогу виміряти результативність процесів та досягнення поставлених цілей.

Одним зі способів удосконалення системи професійного навчання персоналу є впровадження системи наставництва. Наставництво є ефективною формою навчання, яка може позитивно впливати на продуктивність праці. Вона передбачає особисту підтримку, навчання та консультування нових співробітників або працівників з меншим досвідом більш досвідченими колегами. У ТОВ "Воркнест" наставництво наразі не має систематичного характеру і виявляється лише в окремих своїх елементах.

Всі наведені аспекти уповільнюють у ТОВ "Воркнест" процес входження працівника на посаду. У зв'язку з цим запропоновано впровадження системного наставництва в ТОВ "Воркнест" з метою прискорення процесу входження нового працівника на посаду. Застосування системного підходу до наставництва дасть змогу досягти більш високих результатів, порівняно з випадковими зусиллями, що були прикладені в цьому напрямку.

Впровадження системи наставництва дасть змогу ТОВ "Воркнест" досягти багатьох переваг, включаючи скорочення часу досягнення планової продуктивності та відповідності корпоративним стандартам, підвищення професійного рівня всіх працівників, включаючи наставників, зменшення текучості кадрів шляхом мотивації та стимулювання професійного росту, надання досвідченим співробітникам можливостей для кар'єрного зростання і підвищення ефективності системи підготовки персоналу.

Завдання з організації та впровадження наставництва включають наступні: оцінювання існуючої практики наставництва на підприємстві, включаючи оцінювання ролей і функцій наставників; оцінювання

персонального потенціалу співробітників, які виконують роль наставників; оцінювання елементів управління наставництвом, зокрема процесів, процедур і комунікації; розробка і впровадження регламентів, які визначають стандарти та вимоги до наставництва; розробка моделей ключових компетенцій наставника, що визначають необхідні якості та вміння; розробка методики для виявлення потенційних наставників, включаючи професійноважливі якості і уміння; розробка навчальних програм з наставництва та програм підвищення кваліфікації для наставників, з урахуванням зовнішнього ринку навчальних програм; розробка мотиваційних систем для співробітників-наставників різних рівнів і категорій.

У перелік форм роботи з організації та впровадження наставництва включаються самостійні дії учасників робочої групи на своїх робочих місцях, регулярні наради робочої групи і індивідуальні дії керівника відділу кадрів.

Для планування робіт і звітності з організації та впровадження наставництва, керівник відділу кадрів створює графік дій робочої групи на початку кожного місяця для наступного періоду. Після закінчення місяця, керівник відділу кадрів складає звіт, який містить короткий опис проведених робіт за проектом і досягнутих результатів.

При відборі працівників на роль наставників ТОВ “Воркнест” важливо провести співбесіду з провідними фахівцями, які мають досвід роботи не менше 1 року. Крім того, наставник повинен мати позитивний емоційний настрій і бажання навчати інших людей. Комунікативні навички також є важливими, оскільки наставник повинен не лише знати правильні відповіді, але й здатний чітко донести їх до підлеглих.

Розвиток персоналу є важливим аспектом як для роботодавця, так і для персоналу. Фактично, це сприяє отриманню компанією більш освіченого, ефективного та мотивованого персоналу. Тому важливо впровадити стратегію розвитку персоналу, яка включатиме наступні аспекти::

1. Створення індивідуальних планів розвитку (ІПР). Перший крок полягає у створенні ІПР для кожного співробітника, враховуючи його особисті інтереси та кар'єрні цілі. Важливо встановити, які аспекти розвитку є найбільш пріоритетними для кожного конкретного працівника. Оскільки у людей можуть бути різні цілі та погляди на кар'єрні досягнення, необхідно підходити до цього індивідуально. План розвитку має включати конкретні дії, міркування та реалістичні терміни для досягнення поставлених цілей. Чим більше деталей включено до плану розвитку, тим більші шанси на віддачу вкладених інвестицій.

2. Встановлення показників продуктивності. Необхідно визначити конкретні кількісні показники, які допоможуть співробітникам зрозуміти, що вони можуть досягти насправді. Якщо ці показники продуктивності досягаються, можна підвищувати планку, щоб співробітники постійно розвивалися. Спочатку варто ставити невеликі та досяжні цілі, а з часом збільшувати їх складність. Керівник повинен забезпечувати постійну взаємодію зі співробітниками, щоб зрозуміти їхні поточні досягнення у відношенні до ключових цілей продуктивності.

3. Передбачення можливостей за межами посадових обов'язків. У сучасних організаціях дедалі більше співробітників мають уявлення, що їхня робота обмежується лише власним відділом чи посадою. Однак, для справжнього розвитку співробітника з метою зайняття більш важливої ролі в компанії є необхідним зрозуміти, як функціонують всі аспекти організації. Важливо створити можливості для співробітників брати на себе нові завдання поза межами їхніх основних обов'язків. Це може включати перехресне навчання, що сприятиме поглибленню інформованості та знань співробітників про організацію і допоможе їм ефективніше співпрацювати з іншими відділами. Здатність зрозуміти, що роблять інші співробітники для успіху компанії, розширить їхню перспективу. Додаткова відповідальність поставить співробітників перед новими ситуаціями, допоможе розв'язувати

складні проблеми та розширить їх набір навичок, що збільшить їх шанси успішно просунутись на більш відповідальні посади.

4. Надавати конструктивний зворотний зв'язок. Конструктивний зворотний зв'язок не має на меті критику, осуд або покарання. Він повинен бути спрямований на розвиток та містити конкретні рекомендації для подальшого вдосконалення. Регулярне надання зворотного зв'язку, пов'язаного з метриками продуктивності або індивідуальним планом розвитку, є важливим. Тільки за допомогою зворотного зв'язку можна виявити пропущені можливості для керівництва співробітниками у процесі їх професійного зростання. Співробітники бажають знати, яким є їхня продуктивність та прогрес. Якщо зворотний зв'язок використовується як інструмент для особистого зростання, а не для покарання, він забезпечить помітні результати.

5. Подолання бар'єрів. Багато організацій мають жорстку організаційну структуру та процеси, що ускладнює реалізацію міжфункціональної співпраці, динамічного зростання та продуктивного навчання. Справжнє лідерство полягає в зруйнуванні цих бар'єрів і створенні системи, що сприяє гнучкому підходу до навчання та роботи. Сучасне покоління співробітників звикло до відкритого робочого середовища, яке дає їм свободу розвитку та творчої праці.

6. Розвиток професійних зв'язків. Важливо допомогти співробітникам встановити додаткові контакти, знайомити їх з іншими професіоналами, які можуть стати наставниками або тренерами, рекомендувати їх для участі в професійних галузевих асоціаціях, курсах та семінарах, а також сприяти їх участі в професійних заходах. Включення в професійну мережу надає можливість отримати додаткову підтримку, ради та інформацію щодо професійного та особистісного зростання. Такі зв'язки також мають велике значення для організації, оскільки сприяють обміну знаннями та розвитку колективного потенціалу.

7. Ефективні і розумні інвестиції. Від самого початку співробітник є інвестицією, яку організація робить і очікує на її віддачу. Для отримання максимального результату від співробітників необхідно здійснювати подальші інвестиції. Багато зі стратегій не потребують фінансових вкладень для реалізації, але все одно вимагають використання таких ресурсів, як час. Інші заходи, пов'язані з розвитком співробітників, такі як навчання, програми онлайн-навчання та коучинг, потребують фінансових витрат. Незалежно від виду ресурсів, ці додаткові інвестиції є цінними, коли вони ретельно обгрунтовані відповідно до стратегічних цілей організації та індивідуальних планів розвитку.

8. Моделювання лідерської поведінки як приклад для підлеглих. Співробітник бачить цінність процесу розвитку, коли бачить, що його поточні керівники також продовжують розвиватися особисто і професійно. Лідери, моделюючи цю поведінку, будують довіру, необхідну для стимулювання співробітників до участі в діяльності з розвитку. Це показує персоналу, що розвиток є складовою частиною культури організації. Особистий приклад демонструє, що для всіх у компанії важливий розвиток, і очікується, що всі співробітники братимуть участь в процесі постійного покращення, який розвивається всередині організації.

Ці методи розвитку співробітників можуть бути реалізовані ТОВ “Воркнест” і ефективно працюватимуть з метою формування майбутніх лідерів в компанії та задоволення потреби підприємства у персоналі.

Таким чином, можна сказати, що реалізація співпраці із провідними українськими ВНЗ, формування кадрового резерву та вдосконалення системи адаптації є важливим фактором успішної діяльності ТОВ “Воркнест”. Розвиток персоналу – це не лише організація навчання або підвищення кваліфікації, це також цілеспрямоване планування руху співробітників. \

3.2. Розробка механізму автоматизації системи задоволення потреби у персоналі.

Для успішного росту компанії важливо вдосконалювати та автоматизувати методи добору та відбору кандидатів. У ТОВ "Воркнест" високий рівень персоналу є ключовим для досягнення конкурентної переваги.

Під час аналізу кадрової складової та системи задоволення потреби у персоналі на підприємстві наразі немає критичних проблем, що потребують негайних змін. Проте, з урахуванням сучасного ринку з його технологічними, технічними та економічними нововведеннями, необхідно постійно оновлювати систему добору та відбору кандидатів, процес адаптації, навчання та переосвіти працівників. Тому розробка механізму автоматизації цих процесів стає необхідною й актуальною.

Додатки для рекрутерів і HR-менеджерів сьогодні є актуальними, як ніколи. Для збільшення продуктивності та автоматизації HR-процесів створено безліч платформ.

HR-софт для тестування навичок має великий попит, оскільки попереднє оцінювання знань, навичок, здібностей та інших кваліфікацій кандидатів допомагає знайти найбільш підходящого претендента на вакансію. У цьому процесі веб-сайти, додатки та соціальні мережі є незамінними інструментами як для оцінки потенційних кандидатів на конкретні посади, так і для перевірки вже існуючих співробітників. Ці інструменти допомагають забезпечити об'єктивну та ефективну процедуру оцінки, що сприяє вибору найкращих талантів для компанії.

На сьогоднішній день ТОВ "Воркнест" використовує програмне забезпечення для автоматизації усіх бізнес-процесів, що відбуваються в компанії. Зважаючи на швидкий розвиток та розширення компанії, у ТОВ "Воркнест" є фінансові ресурси для придбання та використання відповідного програмного забезпечення, яке допоможе прискорити роботу рекрутерів та

менеджерів з персоналу, автоматизувати прості або рутинні операції. З метою вибору найефективніших рішень, був проведений аналіз наявних на ринку додатків, які вже використовуються іншими компаніями (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Додатки, які допомагають спростити роботу рекрутерів та hr-менеджерів *

Назва	Характеристика додатка
Bullhorn	Є функціональною і простою у використанні системою відстеження кандидатів. Вона надає можливість управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу. За допомогою Bullhorn можна ефективно керувати резюме, вакансіями, комунікацією зі заявниками, плануванням співбесід, зберіганням даних кандидатів та багатьма іншими аспектами набору персоналу. Ця система спрощує процес рекрутингу та забезпечує централізований контроль над усіма етапами відбору.
Breezy HR.	Система, яка допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму. Вона надає звітність і аналітику, управління кандидатами, синхронізацію з електронною поштою і організацію планування. Завдяки Breezy HR ви можете легко відстежувати та оцінювати кандидатів, отримувати розширену аналітику про процес найму, ефективно спілкуватися зі заявниками через електронну пошту і планувати співбесіди. Ця система допомагає зробити найм більш організованим і ефективним, забезпечуючи зручні інструменти для управління всіма аспектами найму персоналу.
Workable	Програмне забезпечення для HR, яке включає в себе ATS (Applicant Tracking System) та вбудоване джерело кандидатів. Це гнучкий і простий у використанні інструмент, який надає зручний та централізований інтерфейс для управління всіма етапами найму персоналу. Крім того, Workable є глобальним рішенням, яке можна використовувати на ПК та на мобільних пристроях, що забезпечує зручність та доступність у будь-який час та в будь-якому місці.
Beamery	Програмне забезпечення для набору персоналу, спеціально розроблене для швидкозростаючих компаній. Ця система підтримується як на ПК, так і на смартфонах, забезпечуючи зручність та доступність незалежно від місця роботи
IT-enterprise. Персонал	Рекрутингова система, спеціально розроблена для швидкозростаючих компаній. Вона надає широкий спектр сервісів, що охоплюють усі аспекти набору персоналу. За допомогою IT-enterprise ви зможете ефективно залучати кандидатів, оптимізувати робочий час та процеси співбесід, проводити тестування кандидатів і аналізувати їх продуктивність. Ця система сприяє прискоренню процесу набору персоналу та покращенню якості рекрутингу, відповідаючи потребам швидкозростаючої компанії.

*Розроблено автором

З перерахованих програмних застосунків робимо висновок, що найбільш повний функціонал для ТОВ “Воркнест” має система «ITenterprise», адже вона орієнтована на швидкозростаючі компанії та має великий спектр можливостей.

Програма IT-enterprise використовує машинне навчання для покращення взаємодії компаній з потенційними кандидатами. Цей сервіс в перспективі допомагає підвищити ефективність процесу найму без необхідності збільшення рекрутингового штату.

Укладення контракту щодо розробки та адаптації даного програмного модулю вдосконалив загальною системою рекрутингу ТОВ “Воркнест” за такими напрямками (рис.3.2).

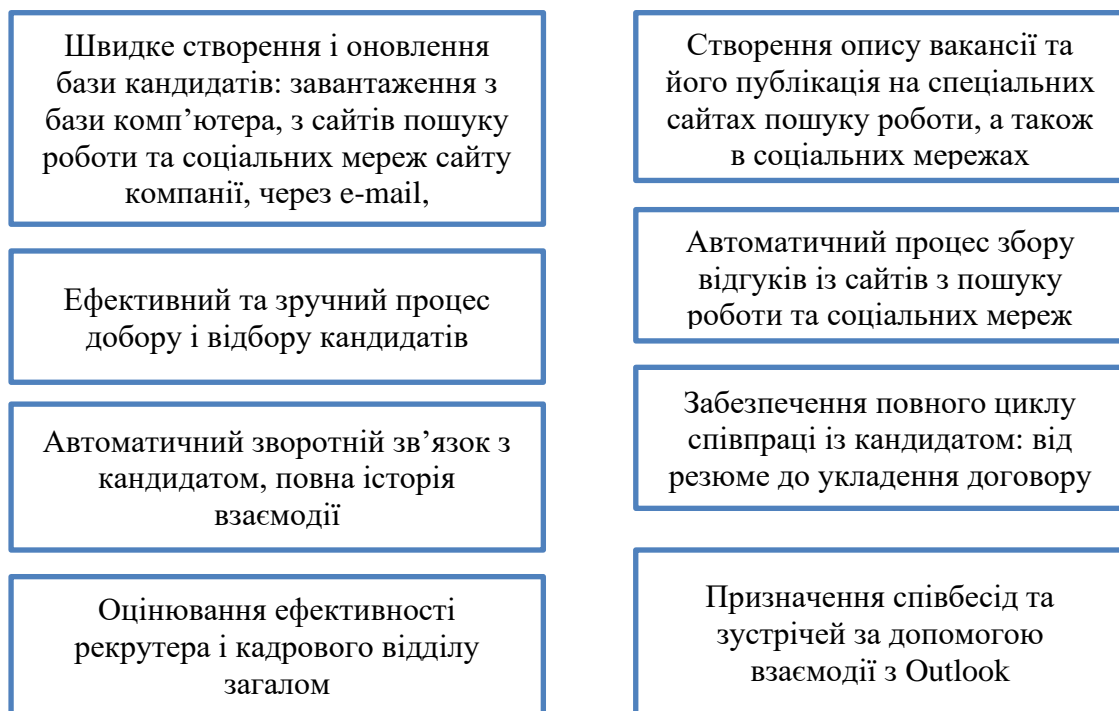


Рисунок 3.2 – Функціональні можливості програмного модулю ITEnterprise для удосконалення системи рекрутингу ТОВ “Воркнест”*

*Розроблено автором

Не менш важливим для компанії є питання оптимізації процесів кадрового адміністрування. Загалом, необхідна автоматизація усіх процесів по роботі із персоналом - від кадрового адміністрування до планування і

управління. Додаток ITEnterprise може використовуватися для обліку кадрової діяльності будь-якої структури.

Проведення послідовного та якісного навчання персоналу має кілька важливих переваг. Воно не лише підвищує кваліфікацію працівника, але й сприяє зміцненню його лояльності до компанії. Працівник, який прагне до нових знань, відчуває вдячність за можливість отримати їх. Коли працівник відчуває особисте зростання разом з командою, він стає більш залученим до загальних цілей та процесів. Крім того, це уникне потреби у пошуку нового співробітника, що відповідає вимогам підприємства, і заощадить час та зусилля компанії.

Посилення розвитку та підвищення ефективності роботи персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Розвиток персоналу включає в себе широкий спектр заходів, що проводяться службою управління персоналом, зокрема:

- навчання та підвищення кваліфікації;
- адаптація нових працівників;
- оцінка персоналу або кандидатів та перевірка на відповідність профілю посади, планування кар'єри співробітників
- ефективно управління кадровим резервом

Рішення "IT-Enterprise" надає можливість виконувати всі ці завдання з навчання та розвитку персоналу, надаючи різноманітні інструменти, які описані у Додатку В.

Як бачимо, це програмне забезпечення здатне вирішувати багато питань, пов'язаних з навчанням персоналу, доббором та відбором кандидатів.

Також, в рамках цього застосунку можна реалізувати постійний моніторинг та аналіз усіх кадрових показників компанії. HR-керівник може використовувати ці дані для оцінки кадрового складу, ефективності кадрової політики та вжиття заходів для підвищення її ефективності. Ця функція називається "Business Intelligence" (BI). Основне завдання BI - підтримка процесу прийняття управлінських рішень. BI-система здійснює збір даних,

що необхідні для прийняття рішень щодо кадрової політики та управління персоналом, і формує наочні звіти про склад персоналу за віковим, гендерним та іншими ознаками.

Елементи добору і відбору кандидатів, які буде автоматизовано у ТОВ “Воркнест”, наведено на рис. 3.3.

Як бачимо, запровадження такої автоматизованої системи у ТОВ “Воркнест” дасть великий поштовх не лише для кадрового відділу підприємства, а й для компанії в цілому.

Аналіз заявки на добір кандидатів	Вибір методів пошуку	Безпосередній пошук
Первинний відбір кандидатів	Заповнення анкети	Знайомство кандидата з компанією
Заповнення пакету документів (автобіографія)	Складання і аналіз психологічного портрету	Формування повного пакету документів (резюме, анкета, портрет та інше)

Рисунок 3.3 – Модернізація системи добору і відбору кандидатів із застосуванням системи автоматизації «IT-enterprise»*

*Розроблено автором

Отже підбиваючи підсумки, можна зробити такі висновки - після запровадження запропонованої системи ТОВ “Воркнест” зможе досягти таких результатів:

- співробітники відділу кадрів матимуть можливість повністю централізувати процес добору кандидатів. Керівник групи рекрутерів зможе бачити потребу всіх відділів у міжнародній компанії та ефективно розподіляти завдання між фахівцями з підбору та відбору кандидатів;

- з'явиться можливість контролю ефективності роботи кожного співробітника у відділі рекрутингу. Керівник відділу матиме доступ до статистики щодо кількості переглянутих резюме, проведених співбесід та

відібраних кандидатів. Вся необхідна аналітика формуватиметься в системі на основі зареєстрованих дій;

- з'явиться можливість відстежувати стадії кожної вакансії. За допомогою системи можна оперативно відслідковувати, на якому етапі знаходиться кожна заявка, які кандидати були відібрані та які дії виконуються з кожним з них;

- база заявок та база кандидатів будуть взаємопов'язані. Вся історія взаємодії рекрутерів з конкретним кандидатом зберігатиметься в системі, що значно зменшить час, потрібний для повторного звернення до кандидата.

Система IT-Enterprise.Recruitment надає можливість інтеграції з різними сайтами пошуку роботи, такими як work.ua, rabota.ua, hh.ua, LinkedIn. Це дає змогу легко і швидко поповнювати базу кандидатів. Крім того, за допомогою спеціального віджету можна розміщувати інформацію про відкриті вакансії компанії на корпоративному веб-сайті та сторінках компанії у соціальних мережах. Процес збору відгуків на вакансії, розміщених за допомогою віджету, автоматизований, а дані кандидатів, включаючи резюме, автоматично потрапляють до бази кандидатів і пов'язуються з відповідними вакансіями.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи, можемо зробити наступні висновки:

1. Задоволення потреби підприємства у персоналі включає такі складові: добір кандидатів - полягає у створенні необхідних резервів кандидатів на кожну посаду та кожну спеціальність, з них здійснюється процес відбору найбільш підходящих для компанії (організації) кандидатів, які після офіційного працевлаштування проходять процес адаптації – комплекс заходів, спрямованих на впровадження працівника в його професійну діяльність, включення його в робочий процес, досягнення ефективності роботи та адаптацію до соціальних норм та відносин у колективі. Цей процес також включає в себе забезпечення задоволення матеріальних, побутових і духовних потреб як працівника, так і колективу. Для задоволення потреб у персоналі підприємство використовує як внутрішні джерела (наприклад, розвиток і підвищення кваліфікації власних співробітників), так і зовнішні джерела (наприклад, найм нових працівників з ринку праці). Серед методів задоволення потреби підприємства у персоналі, які сьогодні найчастіше використовуються в роботі менеджерів з персоналу, доцільно виділити наступні: рекрутинг, скринінг, хедхантинг, виконавчий рекрутинг, прелімінарінг, пошук талантів. До найбільш поширених нетрадиційних методів можна віднести: case-інтерв'ю, brainteaser інтерв'ю, стресове інтерв'ю, проєктивне інтерв'ю, провокаційне інтерв'ю.

2. Етапи задоволення потреби у підприємства у персоналі наступні: визначення потреби у нових працівниках, визначення вимог до кандидата, пошук кандидатів на вакантну посаду (складова добору кандидатів); розміщення вакансії та здійснення первинного відбору, оцінювання кандидатів за допомогою традиційних і нетрадиційних методів, прийняття рішення про заповнення вакансії (складова відбору кандидатів); офіційне працевлаштування, адаптація (складова адаптації персоналу).

3. ТОВ "Воркнест" має намір продовжувати збільшувати свою кількість працівників. Керівництво компанії позитивно ставиться до нового найму та надання навчання працівникам відповідно до власних потреб. Оскільки підприємство потребує креативного мислення та нових ідей, воно активно привертає нових працівників. У компанії більшість співробітників є чоловіками, частка становить 71% в 2022 році, що впливає з особливостей ІТ-сфери. У компанії є працівники різного віку, але більшість з них не перевищує 30 років (54%). Для управління результативністю застосовується ASANA – це універсальний та безкоштовний таск-менеджер. У ТОВ "Воркнест" існує розвинена система нематеріальної мотивації праці. Кожен співробітник самостійно вирішує, над яким проектом працювати. Розробники починають вести свої проекти та конкурують один з одним, намагаючись привернути колег на свій бік. Крім того, важливо зазначити, що компанія використовує мотиваційні картки для розвитку своїх співробітників. Робота всієї компанії організовується на рівні команд.

4. У ТОВ «Воркнест» використовують такі основні методи пошуку кандидатів на вакантні посади як рекрутинг, цільовий пошук, скринінг, полювання за головами. Метод рекрутингу застосовують найбільшою мірою в тих випадках, коли здійснюється пошук лінійних фахівців. Окрім звичайного розміщення оголошень, ТОВ «Воркнест» здійснює комплекс HR-маркетингу, який спрямований на створення сильного іміджу роботодавця та позитивного досвіду найму для кандидата. У компанії є кадровий план, в якому прописується скільки, якого рівня досвіду та знань необхідно спеціалістів. Відповідно до цього плану відбувається добір, відбір та адаптація. Цей план складається щомісячно. Скринінг використовується, коли вимоги до кандидата невеликі. Метод "executive search" використовується для пошуку рідкісних спеціалістів або фахівців на вищій посаді. Метод "HeadHunting" використовується для знаходження конкретного фахівця за допомогою особистих зв'язків і знайомств. Для оцінки кандидатів у ТОВ «Воркнест» широко використовуються інтерв'ю та

асесмент-центр, серед інших методів. У 2022 році на підприємство найбільше було прийнято розробників. Середні витрати на найм одного розробника складають 4769,7 грн. Середня вартість на найм одного керівника становить 10335,7 грн. Отримані показники вказують на те, що витрати на найм персоналу є обґрунтованими та використовуються ефективно. Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами у 2022 році, складає 18,24%. Це свідчить про невисоку швидкість просування співробітників та ефективність використання внутрішніх ресурсів при наймі. При цьому, частка вакансій, що були закриті зовнішніми кандидатами, складає 81,76%, отже основну частину кандидатів ТОВ «Воркнест» залучає із зовнішніх джерел.

5. Один з потенційних напрямків розвитку полягає у встановленні партнерських зв'язків з провідними українськими ВНЗ для організації стандартної безкоштовної або частково оплачуваної практики студентів з можливістю подальшого працевлаштування. З метою покращення системи адаптації можливо впровадити комплекс інструментів: welcome-тренінг, buddying, наставництво, програма введення в посаду, метод проведення заходів. Стратегічне планування та розвиток кар'єри керівництва є важливим чинником для підвищення ефективності діяльності ТОВ "Воркнест". Розпочати планування кар'єри керівників рекомендується з навчання спеціалістів в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Формування резерву керівників вимагає значної уваги з боку керівництва ТОВ "Воркнест" та відділу кадрів на всіх етапах створення резерву, які були наведені. Крім того, рекомендується розробити стратегію розвитку персоналу та впровадити систему наставництва..

6. Шляхом аналізу перелічених програмних застосунків можна зробити висновок, що найбільш розгорнутий набір функцій для використання ТОВ "Воркнест" пропонує система "ITenterprise". Ця система спеціально призначена для швидко зростаючих компаній і має широкий спектр можливостей. Програма IT-enterprise застосовує машинне навчання, щоб допомогти компаніям побудувати продуктивні стосунки з кандидатами. Існує

потенціал для масштабування зусиль у наймі без збільшення чисельності рекрутингового відділу. Крім того, застосунок може забезпечити постійний моніторинг та аналіз кадрових показників компанії. Це дасть змогу HR-керівнику оцінити кадровий склад, ефективність існуючої кадрової політики та прийняти заходи для її поліпшення. За допомогою системи IT-Enterprise.Recruitment, рекрутер може використовувати інтеграцію з різними сайтами пошуку роботи, такими як work.ua, rabota.ua, hh.ua, LinkedIn, для швидкого і зручного поповнення бази кандидатів. Також існує можливість публікації інформації про вакансії компанії на корпоративному сайті та в соціальних мережах за допомогою спеціального віджету. Відгуки, зібрані через цей віджет, автоматично включаються до бази кандидатів і пов'язуються з відповідними вакансіями. Використовуючи цю систему, HR-керівник може оцінити кадровий склад, ефективність кадрової політики та прийняти заходи для його поліпшення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління персоналом : thesis / Г. М. Шевченко та ін. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15454> (дата звернення: 10.06.2023).
2. Бібліотека економіста. Управління персоналом. Методи підбору персоналу, їх характеристика. 2017. URL: <http://library.if.ua/book/45/3079.html>
3. Білорус Т. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2006. Вип. 89. С. 51–53.
4. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7 (172). С. 20–29.
5. Бойченко В. С. Аутсорсинг в управління персоналом: сучасний стан. Економіка розвитку. 2014. № 2 (70). С. 60–64.
6. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4, т. 1. С. 51–56.
7. Бреус С. В., Кириленко І. В. Управління персоналом підприємства : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10841> (дата звернення: 10.06.2023).
8. Бурденко І. М., Бурденко І. Н., Burdenko I. M. Аутсорсинг: переваги, недоліки та перспективи : thesis. 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77605> (дата звернення: 10.06.2023).
9. Гаркуша В. О., Панайотова В. К., Побережна Н. М. Методи відбору персоналу: загальна класифікація : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39676> (дата звернення: 10.06.2023).
10. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: психологія. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 10.06.2023).

11. Геращенко І. О., Сорокіна С. В., Пиркіна А. А. Кадровий потенціал підприємства : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36424> (дата звернення: 10.06.2023).

12. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/102.pdf>

13. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). С. 15–18.

14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 10.06.2023).

15. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річчя від дня народження в. і. вернадського. частина 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2> (дата звернення: 10.06.2023).

16. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 106–109. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20> (дата звернення: 10.06.2023).

17. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 106–109. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20> (дата звернення: 10.06.2023).

18. Ефективність персоналу. Методи підбору та навчання. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/187110_efektivnst-personalu-metodi-pdboru-tanavchannya
19. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. Adaptive management theory and practice economics. 2020. Т. 8, № 16. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04) (дата звернення: 10.06.2023).
20. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2022. № 12. С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (дата звернення: 10.06.2023).
21. Журавльов О., Мамедов А. Внутрішня підготовка кадрів іт-компанії. Інноваційна професійна освіта. 2022. Т. 1, № 2. С. 99–101. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2022.2.99-101> (дата звернення: 10.06.2023).
22. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в іт-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> (дата звернення: 10.06.2023).
23. Задорожнюк Н. О. ІТ-аутсорсинг та перспективи його розвитку в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 5/3. С. 9–11.
24. Затонацький Д. А. Аутсорсинг у сучасному кадровому менеджменті. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 "Економіка". 2014. Вип. 3 (23). С. 88–96.
25. Зленко А. М. Аутплейсмент - мистецтво звільнення персоналу. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 22/1. С. 63–66.
26. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка». 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf

27. Качан, Є. П. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навч. посіб. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2003. – 258 с.
28. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955) (дата звернення: 10.06.2023).
29. Кондратенко С. Д., Kondratenko S. D. Кадровий менеджмент важливий фактор управління організацією : master's thesis. 2020. URL: <http://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/10066> (дата звернення: 10.06.2023).
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор». 2015. 308 с.
31. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
32. Луценко Ю. О., Шевченко М. М. Управління персоналом в ІТ-компаніях : thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41859> (дата звернення: 10.06.2023).
33. Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу. Кадри підприємства. 2017. № 8.
34. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39–42. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7> (дата звернення: 10.06.2023).
35. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
36. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісник К.: НЛТУ України, 2010. 344 с.

37. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08> (дата звернення: 10.06.2023).
38. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
39. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77> (дата звернення: 10.06.2023).
40. Павленко Н. Шляхи підвищення навчальної гнучкості персоналу. *débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.56> (дата звернення: 10.06.2023).
41. Піщуліна Д. П. Професійний підбір кадрів та шляхи його удосконалення : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9818> (дата звернення: 10.06.2023).
42. Професійний добір: етапи, суб'єкти, методи й технології оцінювання кандидатів / Світлана Цимбалюк. Довідник кадровика. 2011. № 10. С. 68–80.
43. Разумова О. Еволюція практики іт-аутсорсингу. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche* / chair В. Кіптенко. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-14.05.2021.v2.52> (дата звернення: 10.06.2023).
44. Разумова О. Еволюція практики іт-аутсорсингу. *ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche* / chair В. Кіптенко. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-14.05.2021.v2.52> (дата звернення: 10.06.2023).
45. Рудич Л., Стеценко В., Шаповалов В. Ефективний рекрутинг в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наука і техніка

сьогодні. 2022. № 6(6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-62-69](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-62-69) (дата звернення: 10.06.2023).

46. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53> (дата звернення: 10.06.2023).

47. Скаско І.М. визначення ефективних методів відбору персоналу. Управління розвитком. 2014. № 3(166). С. 11–19

48. Следь О. М., Нечаєва А. В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>

49. Стасик С., Бикова А., Лобза А. Вплив пандемії covid-19 на it рекрутинг персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 196–201. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-40> (дата звернення: 10.06.2023).

50. Сташевський З. П. Моделі та механізми формування компетентності персоналу ІТ-проектів : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Львів, 2015. 21 с.

51. Стеценко М. К. Розробка рекомендаційної системи управління підбором персоналу ІТ-підприємств : магістерська робота. 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5829> (дата звернення: 10.06.2023).

52. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 10.06.2023).

53. Сухорукова Т. Г., Шпак С. І. Управління розвитком персоналу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113667> (дата звернення: 10.06.2023).

54. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу. Управління персоналом. 2016. № 4. С. 48.

55. Холявкіна Т. В., Гузей А. Е. Система для призначення співбесід у ІТ-компаніях. *Problems of informatization and management*. 2022. Т. 4, № 72. С. 63–66. URL: <https://doi.org/10.18372/2073-4751.72.17463> (дата звернення: 10.06.2023).
56. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24, груд. С. 72–76.
57. Чорний А. В. Розвиток лідерських компетентностей персоналу ІТ- підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.
58. Шафоренко С. Основи формування конкурентноздатності персоналу на ІТ-підприємствах: проектно-орієнтований підхід. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-204-212](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-204-212) (дата звернення: 10.06.2023).
59. Шафоренко С. Сучасні тенденції рекрутменту персоналу підприємств іт сфери в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-70-83](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-70-83) (дата звернення: 10.06.2023).
60. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник. К., 2014. 256 с.
61. Gadetska Z., Hunko V. Creation of system of recruiting in the IT sphere. *Market Infrastructure*. 2023. No. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-13> (date of access: 10.06.2023).
62. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 10.06.2023).
63. Mykhalchenko I., Kryvak A. Increasing productivity of international it-companies in the concept of staff marketing. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2021.

Vol. 71, no. 4. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-10> (date of access: 10.06.2023).

64. Pochtovyuk A., Semenikhina V. Hr-management and prospects to use it for the staff professional development. *Economic scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19> (date of access: 10.06.2023).

65. Rekun H., Merinova N. The characteristics of staff development management in the Ukrainian IT-companies. *Young Scientist*. 2020. Vol. 3, no. 79. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53> (date of access: 10.06.2023).

66. Vonberg T. V., Holovko A. A. Recruiting staff in the age of digitalization. *Business inform.* 2020. Vol. 6, no. 509. P. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (date of access: 10.06.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні теми для інтерв'ю із кандидатом*

Теми	Питання
Освіта	Як Ви вважаєте, скільки часу потрібно аби Ваша освіта почала приносити Вам результати у процесі праці?
Попереднє місце роботи	Які були Ваші обов'язки на останньому місці роботи? Що Вам найбільше подобалось? Що не подобалось?
Захоплення	Чи є у Вас хобі? Чим Ви займаєтесь у вільний час?
Мотивація і зацікавленість	Щоб Ви зробили, щоб отримати дану роботу? Розкажіть про випадки, коли Ви виходили за межі своїх службових обов'язків.
Робота і обов'язки	Який був Ваш останній проект? Що найскладніше виявилось для Вас ?
Спеціальні питання	Як би Ви вийшли з ситуації, коли до кінця дня потрібно виконати декілька завдань, а часу у Вас не вистачає?
Питання на загальні теми	Яку останню книгу Ви прочитали? Що б Ви зробили , як би виграли у лотерею?
Родина	Як Ви відноситеся до своїх рідних? Ви вважаєте себе людиною , яка може вирішити будь-яке питання в родині?
Здоров'я	Чи займаєтесь Ви спортом? Ви притримуєтесь правильного харчування? Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям?
Питання для самооцінки	Як Ви намагатиметесь завоювати прихильність у колег? Для Вас це важливо? Чому?

*Складено автором на основі джерела [42].

ДОДАТОК Б

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору*

Групи якостей	Зміст якості
Відношення до роботи	відповідальність; працьовитість; поведінка в колективі; відношення до колег; самодисципліна;
Досвід роботи та рівень знань	досвід роботи на аналогічних посадах; освіта; рівень кваліфікації; наявність сертифікатів з додаткових курсів; знання іноземних мов;
Організаторські навички	вміння організувати колективну роботу; вміння організувати процес управління персоналом; самодисципліна; вміння зібратись на відповідальних моментах;
Уміння працювати з людьми	вміння працювати з колегами; вміння зібрати колектив; вміння спілкуватися із зовнішніми партнерами; вміння знайти підхід до керівництва;
Уміння працювати з документообігом	уміння чітко і ясно формулювати текст; знання ділової документації; вміння скласти накази, листи та розпорядження; знання сучасної комп'ютерної техніки ;
Уміння ефективно приймати і реалізовувати рішення	вміння ефективно приймати рішення; вміння загладжувати конфліктні ситуації; вміння контролювати прийняті рішення; вміння швидко зорієнтуватись та прийняти рішення; уміння володіти собою; впевненість у своїх рішеннях;
Здатність розробляти і впроваджувати інновації	уміння знаходити та реалізовувати нові ідеї; уміння виявляти талановитих працівників; ініціативність;
Моральноетичні риси характеру	тактовність, чесність, ввічливість; порядність, доброзичливість, охайність; гуманність, чуйність, сміливість, стриманість; рішучість, людяність; наполегливість

*Складено автором на основі джерела [2, 18].

ДОДАТОК В

Використання можливостей «IT-enterprise» при здійсненні навчання та розвитку персоналу

Інструменти навчання та розвитку персоналу	Функції
Управління профілями посад співробітників і компетенціями відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка профілю посади з певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії і вимогами до кваліфікації співробітників. Профіль посади містить набір необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, перелік завдань і цілей. Також визначається рівень кожної компетенції, яким повинен володіти співробітник на цій посаді. • Контроль відповідності персоналу і кандидатів профілем посади. Складається в анкетуванні / тестуванні персоналу за відповідними напрямками профілю • Формування результатів про відповідність профілю посади по співробітниках і кандидатам на посаду • Підбір «потрібних» претендентів на посаду відповідно до профілю посади • Планування переліку заходів для підвищення рівня компетенції співробітників за сформованими результатами відповідності профілю посади. Формування планів навчання, курсів і т.д.
Планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів	<ul style="list-style-type: none"> • формування програм навчання, циклів, груп • підбір викладачів, обліку викладачів сторонніх організацій • облік відвідування та успішності працівників по заняттях, атестацій • формуванні даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання
Своєчасне визначення рівня кваліфікації, знань, навичок і зіставлення з займаною посадою дає змогу найбільш раціонально виконати розстановку кадрів і підвищити ефективність використання трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • складання анкет/тестів довільної структури за різними методиками • довільне кількості питань і завдань в анкеті/тести • використання для кожного питання різних видів шкал вимірювань • складання типових варіантів відповідей, в тому числі і заздалегідь не визначених • проведення анкетування/тестування як співробітників компанії, так і зовнішніх кандидатів на посаду • формування та зберігання результатів анкетування/тестування, порівняння за періодами, історія результатів
Управління кадровим резервом	<ul style="list-style-type: none"> • швидкий пошук найбільш придатних «замін» на час відсутності співробітників (відпустки, лікарняні тощо) або в разі звільнення • планування кар'єри співробітників • своєчасна ротація кадрів • швидкий доступ до різноманітної інформації про кадровий резерв (стаж роботи, дані про попередні місця роботи, причини і мотиви звільнення з попередніх місць роботи; дані про освіту та підвищення кваліфікації; дані про склад сім'ї, родичів, почесні звання; дані про плановану посади і співробітника, для якого можлива заміна)