

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Третяк Поліни В'ячеславівни

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

_____ І.М. Савицька _____ С.О. Кубицький
(підпис) (підпис)
« _____ » 2021 р. « _____ » 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Організація набору і відбору персоналу на підприємство»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор Кубицький С. О.
(підпис) (підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, професор

Білан Л.Л.

Виконала Третяк П. В.
(підпис) (підпис)

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх
технологій

к. пед. н., професор
(підпис)

С.О. Кубицький

«__» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Третяк Поліні Вячеславівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Організація набору і відбору персоналу на підприємство»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від

Термін подання завершеної роботи на кафедру

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Експансія» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».
3. Напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».

Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
(підпис)

Білан Д.Л.

Завдання прийняла до виконання
(підпис)

Третяк П.В.

НУБІП України

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Організація набору і відбору персоналу на підприємство»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Третяк Полни В'ячеславівни

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 8 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 62 найменування.

В першому розділі визначено сутність понять «підбір персоналу», «відбір персоналу», «джерела набору персоналу», «суб'єкти підбору персоналу», «рекрутинг», досліджено методи найму та відбору персоналу на підприємство; визначено етапи процесу відбору персоналу; розглянуто сучасні технології найму та відбору персоналу в організації.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, його фінансовий стан; розглянуто основні положення кадрової політики підприємства; проаналізовано особливості найму та відбору персоналу на підприємство.

В третьому розділі запропоновані методи щодо покращення організації найму і відбору персоналу на підприємство; розглянуто зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні; запропоновано використання інноваційних методів для відбору персоналу на ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ».

Ключові слова: підбір персоналу, відбір персоналу, рекрутинг, джерела відбору персоналу, кадрова політика, оцінювання кандидатів, співбесіда.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО.....	9
1.1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу.....	9
1.2. Поняття та етапи відбору персоналу. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.....	18
1.3. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу.....	30
Висновки до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО.....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»).....	41
2.2. Кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ».....	49
2.3. Аналіз організації набору і відбору персоналу на ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ».....	58
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО.....	68
3.1. Зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні.....	68
3.2. Інноваційні методи відбору персоналу для ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» в сучасних умовах.....	77
Висновки до третього розділу.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Підбір і найм персоналу як один з найважливіших елементів системи управління персоналом компанії викликає значний інтерес у зв'язку зі зростанням значення людських ресурсів, інтелектуального капіталу для підтримки високого рівня конкурентоспроможності організації. Якщо раніше конкурентна перевага однієї організації над іншою розглядалася в основному з технічної точки зору, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх виробничих технологій, обладнання, то зараз персонал компанії з високим рівнем професійних компетенцій стає найважливішою конкурентною перевагою. Важко переоцінити важливість процесів найму та відбору персоналу, оскільки від їх ефективності багато в чому залежить подальша діяльність компанії та її результативність.

На сьогодні підбір і наймання персоналу є одним з основних завдань, які стоять перед керівництвом компаній. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем підбору персоналу. Проте, як показує практика, не всі компанії переглянули своє ставлення до процедури відбору персоналу. Можна з упевненістю сказати, що саме з процедури відбору починається процес управління персоналом в будь-якій організації. Уміння правильно підбирати співробітників є основою для розвитку їх здібностей, які в майбутньому принесуть користь як самому співробітнику, так і всій компанії.

На нинішньому ринку кадрів спостерігається позитивна тенденція використання як останніх наукових досягнень, так і перевірених класичних методів підбору персоналу. Поєднання цих розробок забезпечує ефективну основу для допомоги професіоналам з управління персоналом у їхній складній роботі.

Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Дружера, О.П. Сгоршина, С.А. Іванової, А.Я.

Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших.

Практичні дослідження в напрямі удосконалення підбору та методів відбору кадрів на українських підприємствах ведуться передовими вітчизняними кадровими агенціями, про що свідчать періодичні кадрові звіти, звіти з досліджень ринку праці, моніторингу оплати праці, а також популярні курси, тренінги, онлайн-вебінари для HR-менеджерів тощо. Однак на тепер не існує універсальної системи підбору і найму персоналу, яку можна було б застосувати для будь-якого підприємства чи організації, тому сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на пошуки універсальних методів підбору кадрів.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації набору і відбору персоналу на підприємство для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність підбору персоналу, розглянути його етапи та суб'єкти;
- визначити сутність поняття та етапи відбору персоналу;
- розглянути технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду;
- охарактеризувати сучасні технології пошуку та підбору персоналу
- надати загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати стан та основні положення кадрової політики на ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»;
- проаналізувати рівень організації набору і відбору персоналу на ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»;
- проаналізувати зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні;

- розглянути інноваційні методи відбору персоналу для ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес набору і відбору персоналу на підприємство.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів організації набору і відбору персоналу на підприємство. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» міста Київ.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення, метод індукції та дедукції, графічний метод, опитування та власні спостереження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» міста Київ, а також результати опитувань та власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему організації набору і відбору персоналу на підприємство.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу організації набору і відбору персоналу на підприємство, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 88 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 8 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 62 найменування.

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО

1.1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу

Важливим етапом у процесі управління персоналом є підбір працівників. Від того, як відбувається набір і які люди підбираються для роботи в організації, залежить вся її діяльність [50].

Підбір - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам робочого місця та відбору найбільш підходящих претендентів на це місце з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [22].

Пошук і залучення висококваліфікованих, талановитих працівників, фахівців, керівників і спеціалістів є одним з пріоритетних завдань для багатьох організацій, але не всі вони достатньо обізнані з сучасними технологіями підбору персоналу, діють інтуїтивно, що в підсумку не завжди призводить до позитивних наслідків. Тому повне використання всіх переваг сучасних технологій рекрутингу в контексті існуючих вимог до кадрового забезпечення підприємства набуває особливого значення [16].

Проблеми підбору персоналу знайшли відображення в багатьох джерелах, але єдиної точки зору щодо визначення поняття «підбір персоналу» не ає, що й визначило мету дослідження.

Підходи до визначення поняття «підбір персоналу» представлені в табл. 1.1.

Підсумовуючи вищесказане, підбір персоналу — це цілеспрямована спроба залучити в організацію кандидатів, які мають якості та навички, необхідні для поточних і довгострокових потреб організації [18].

Тобто, підбір персоналу – це пошук, тестування та прийом на роботу людей, які можуть і хочуть працювати, володіють необхідними для роботодавця компетенціями та знаннями та поділяють цінності організації [12].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «підбір персоналу»

Автори	Визначення
Виноградський М. Д.	Виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи.
Єгоршин О. П.	Процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві.
Карпов О. В.	Комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які за своїми психологічними та фізіологічними якостями, станом здоров'я найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією
Кафідов В. В.	Визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії.
Кібанов А. Я.	Перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації.
Крушельницька О. В.	Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.
Михайлова Л. І.	Процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію.
Мурашко М. І.	Процес «відсіювання» кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце.
Самігін С. І.	Процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посад.
Хміль Ф. І.	Процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.
Філіна Ф. М.	Сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні та кваліфікаційні якості, необхідні для досягнення цілей організації.

Джерело: [2, 5, 10, 28, 43, 45, 50, 58, 63, 67, 75, 77]

Якісний підбір працівників сприяє збільшенню прибутку організації, підвищенню продуктивності праці, розвитку організації [76].

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства, комплексне вирішення якого потребує одночасного застосування системного та процесного підходів. Грунтуючись на засадах системного підходу підбір персоналу доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал (рис. 1.1) [52].

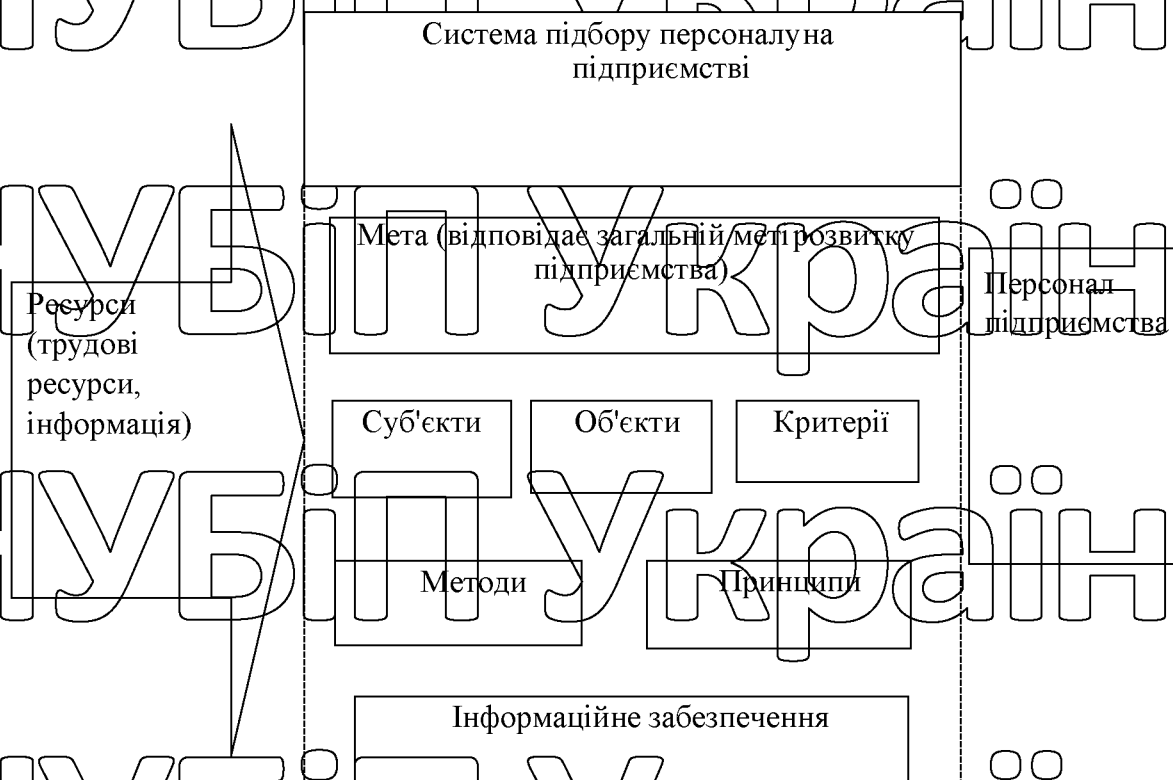


Рис. 1.1. Системний підхід до підбору персоналу

Джерело: [52]

Серед основних елементів системи добору персоналу доцільно виділити такі цілі, суб'єкти, об'єкти, методи, критерії та принципи добору, інформаційне

забезпечення. Цілями системи відбору персоналу визначено формування персоналу, який відповідає вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства [23].

Розгляд підбору персоналу як системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексно вирішувати проблеми, коли наявний персонал не відповідає вимогам стратегії розвитку підприємства. Шляхом коригування кількісних (залучення нових працівників, скорочення наявних) та якісних (підвищення кваліфікації наявних працівників, залучення нових працівників необхідної кваліфікації) характеристик наявного персоналу до нових вимог формується необхідне вирішення нових кадрових завдань [46].

Етапи підбору працівників наведено на рис. 1.2.

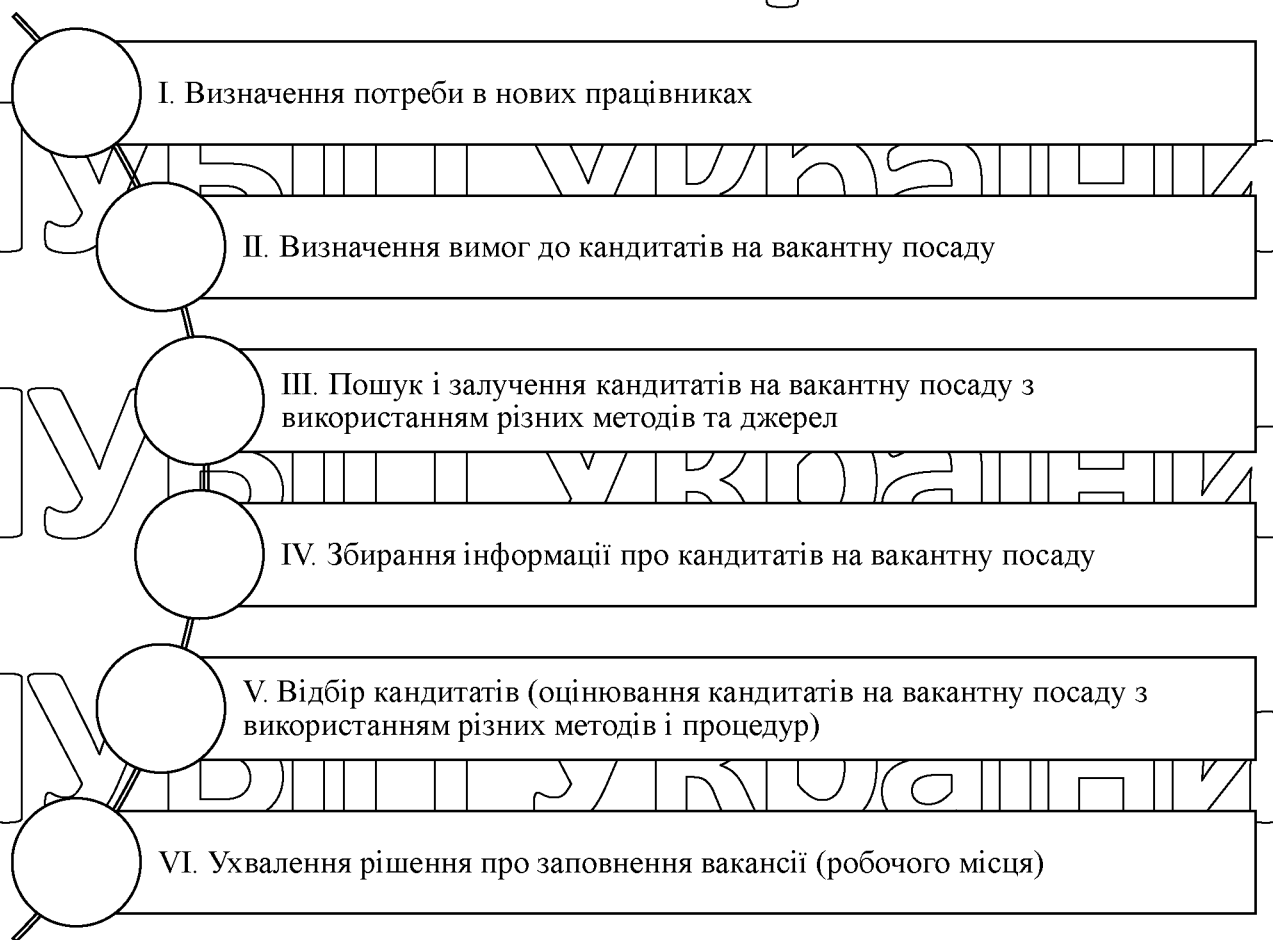


Рис. 1.2. Етапи підбору працівників

Джерело: [49]

Суб'єкти підбору персоналу вирізняються залежно від специфіки та розмірів підприємства; наявності служби управління персоналом; категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їхнього місця в організаційній структурі; терміновості заповнення вакансії; наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників; готовності резервістів обійняти керівні посади та ін. (табл. 1.2) [37].

Таблиця 1.2

Суб'єкти підбору персоналу	
Підприємства Малі підприємства	Суб'єкти підбору персоналу та їх функції <ul style="list-style-type: none"> - Зазвичай питання підбору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник - За наявності структурних підрозділів повноваження щодо підбору працівників можуть бути делеговані лінійним керівникам. - Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник
Середні та великі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Обов'язки з підбору персоналу поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. - Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації. <p>Фахівці з управління персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організаційне і документаційне забезпечення; - розроблення загальних правил, методів і процедур; - розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду; - визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо; - пошук кандидатів на вакантну посаду; - збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо; - організація і проведення інтерв'ю з кандидатами; - організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів. <p>Лінійні керівники:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розроблення професійних компетенцій, які повинні мати кандидати на вакантну посаду; вимог до знань, навичок, особистісних якостей;

<h1>НУБІП України</h1>	<ul style="list-style-type: none"> - складання заявок на підбір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу; - вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом; - проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду; - остаточний вибір кандидата на посаду.
------------------------	--

Джерело: [33]

НУБІП України

У службі управління персоналом організації має бути окрема посада рекрутер.

Рекрутер - фахівець з підбору персоналу, людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

НУБІП України

Його завдання - визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для зайняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців [14].

НУБІП України

Не всі організації мають у штаті рекрутера, що пов'язано зі стабільністю персоналу, обмеженим бюджетом, тому пошук кандидатів на вакантні посади часто доручають відповідним агентствам [15].

НУБІП України

Для підвищення ефективності підбору персоналу, особливо при підвищенні вимог до індивідуально-особистісних характеристик, організація може залучати до процедури оцінки кандидата психолога, звернутися до послуг центру оцінки (Assessment Center); окремі функції або весь процес відбору кандидатів на певні вакантні посади для делегування повного або часткового аутсорсингу кадровому чи рекрутинговому агентству [4].

НУБІП України

Керівництво підприємств проводить підбір, коли виникає або усвідомлюється потреба в працівниках певної професії та кваліфікації. Потреба є результатом кадрового планування (нового укомплектування) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання менеджера з персоналу - забезпечити доступ людей з потрібною кваліфікацією в потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу на підприємстві в кінцевому підсумку зводиться до певного алгоритму дій, а від якості відібраних

кандидатів на вакантні посади залежить запланований результат роботи підприємства [12].

Помилки, допущені на етапі підбору, можна усунути шляхом чесного та відкритого обговорення з кандидатами всіх можливих сценаріїв. Менеджер з персоналу повинен заздалегідь прорахувати потенційний ризик і мати резервного кандидата, який у разі необхідності може зайняти вакансію [21].

Для забезпечення ефективності відбору кандидатів на вакантну посаду необхідно залучити достатню кількість претендентів. У зарубіжних країнах процедура залучення кандидатів називається вербуванням. Рекрутинг (набір) персоналу дозволяє сформувати достатній список кваліфікованих претендентів для подальшого відбору [24].

Набір – система заходів, що здійснюються організаціями з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення поставлених цілей.

Набір – одна зі складових управління персоналом, виражена як сукупність управлінських рішень, які мають вирішальний і довгостроковий вплив на діяльність підприємства [42].

Одним із важливих завдань організації набору персоналу є аналіз фактичної та необхідної чисельності працівників відповідно до вимог робочого місця.

Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

- визначення стратегії розвитку організації з метою гармонізації форм і методів залучення, відбору та найму персоналу;
- вибір варіантів найму (час, ринок праці);
- визначення вимог до майбутніх працівників, набору процедур, форм документів і методів роботи з персоналом;
- встановлення рівня оплати праці, методів мотивації та перспектив розвитку персоналу;
- здійснення практичних дій з підбору персоналу [9].

Організація може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані організації. У процесі визначення оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основні чинники: розмір фінансових ресурсів, виділених на залучення персоналу, і категорія необхідного фахівця [10].

Виділяють внутрішні (у межах підприємства) і зовнішні (за межами підприємства) джерела набору персоналу (табл. 1.3).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівники організації; друзі, знайомі і родичі працівників організації; колишні працівники організації; колишні кандидати на вакантні посади.

Відбір із внутрішніх джерел зазвичай здійснюють такими методами: внутрішній конкурс (всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади); суміщення професій (для виконання незначного обсягу роботи у випадку потреби спеціалістів на недовгий термін); ротация (підвищення рівня кваліфікації; підвищення (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням) [32].

Таблиця 1.3

Джерела набору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Працівники бачать приклад реалізованих можливостей колег по роботі. Кращі можливості оцінки працівників. Організація знає переваги і недоліки працівника. Скорочення витрат на найм.	Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників. Застій в появі нових ідей і винаходів. Погане ставлення до людини з боку колишніх колег.
Зовнішні	Вибір з більшого числа кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи. Менша загроза виникнення інтриг всередині організації.	Довгий період звикання. Погіршення морального клімату серед працівників, що давно працюють. Робота нових працівників невідома.

Джерело: [40]

До зовнішніх джерел набору персоналу (за межами організації) належать:

- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);

- оголошення в Інтернеті;

- передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст у уста»);

- освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами вищої освіти та ін.);

- професійні клуби та асоціації;

- агенти-розповсюдувачі (оголошення на рекламних дошках та ін.);

- переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (headhunting);

- біржі праці, кадрові агентства (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування);

- поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах) [70].

Набір персоналу є ключовим моментом у процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Він має мінімізувати негативний вплив на кадрову безпеку підприємства через ризики та загрози, які можуть бути спричинені персоналом та його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому [60].

При відборі кандидатів прийнято керуватися наступними принципами:

1. Зосередьтеся на сильних, а не слабких сторонах кандидатів і пошук найбільш прийняттого на цю посаду. Якщо кілька кандидатів не відповідають вимогам, то доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними.

2. Відмова в прийнятті на роботу нових працівників, незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо вони не потребують.

3. Орієнтація на найбільш кваліфікований персонал, але не більш високої кваліфікації, ніж того вимагає посада.

4. Забезпечення відповідності індивідуальних якостей кандидатів вимогам до посади [45].

Підбір кандидатів на роботу здійснюється відповідно до вимог, що пред'являються до спеціаліста на даному робочому місці, з урахуванням його професійних умінь, умінь та особистих якостей. При відборі кандидатів на

вакантні посади слід керуватися тим, що потенційний працівник повинен мати відповідну кваліфікацію або здатність швидко її набути; бути лояльним до компанії; мати високі моральні якості [53].

Управління людськими ресурсами в цілому і система підбору персоналу відіграють ключову роль в ефективному функціонуванні організації. Якщо підбір персоналу здійснюється неправильно, це позначається на продуктивності праці, рівні доходів і розмірі збитків, конкурентоспроможності підприємства [56].

У зв'язку з цим будь-якій організації необхідно як можна більш скрупульозно підійти до процедури найму і, особливо, до управління ним, щоб націлити систему підбору на підвищення ефективності діяльності організації, зробити її конкурентною перевагою.

1.2. Поняття та етапи відбору персоналу. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Найважливішою складовою найму працівників є професійний відбір, від якого в основному залежить ефективність управління персоналом. Тому в сучасних компаніях (організаціях) цьому питанню приділяється належна увага.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства, в умовах переходу до ринкових відносин, актуальною є проблема надійності функціонування всіх

ланок виконавчо-управлінських структур, які залежать насамперед від здатності та готовності персоналу виконувати свої професійні обов'язки на належному рівні, загострюється. Тому важливо створити ефективну систему забезпечення надійності персоналу, яка полягає у здатності працівників якісно виконувати свої функціональні обов'язки з дотриманням вимог чинного законодавства, норм професійної етики та службової дисципліни. Відсутність такої системи, яка б враховувала особливості соціально-економічної та політичної ситуації в суспільстві та об'єктивні можливості активізації резервів «людського фактору», негативно впливає на виконання важливого завдання

кадрових органів - забезпечення високого рівня професіоналізму персоналу [45].

Першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчо-управлінських структур є їх укомплектування працівниками, які володіють необхідними якостями для успішного оволодіння обраною професією, створення системи, яка дозволить підтримувати та розвивати їх ефективність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідно періодично проводити моніторинг функціонального стану працівника та визначати об'єктивні критерії, що характеризують якісний склад таких підрозділів і органів. А також виникає потреба у відборі персоналу [35].

Зміст відбору майбутніх працівників організації багато в чому залежить від традицій, культури підприємства, а також від характеру посади, на яку обирається кандидат.

Відбір персоналу - це процес вивчення професійно-психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати службові обов'язки на певному робочому місці або посаді і, нарешті, вибір із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням його кваліфікація, спеціальність, здібності та інтереси, які задовольняють цілі організації [27].

Фахівці виділяють кілька причин, чому відбір персоналу вважається типовим станом задоволення потреби підприємства в персоналі.

Перша з них — це вимога ефективності. Якщо при професійному відборі персоналу не вдається відібрати з числа кандидатів з необхідними здібностями, то навряд чи в майбутньому можна очікувати від них особливої віддачі в роботі. Слід мати на увазі, що відбір небажаних кандидатів починається саме з моменту їх попередньої перевірки, а не тоді, коли вони вже стали працівниками підприємства [55].

Друга вагома причина - значні витрати на відбір персоналу. За оцінками іноземних експертів, загальна вартість найму кожного працівника з числа адміністративно-управлінського персоналу становить, за різними оцінками, 40-70% його річної заробітної плати. Витрати на найм працівників дещо менші, але цілком відчутні, а тому цілком природно прагнути звести їх до мінімуму.

Третя причина криється в юридичних особливостях найму. Отже, з одного боку, при прийомі на роботу беззаперечним є дотримання вимог закону про рівність прав кандидатів. Крім того, частіше проявляється прихильність роботодавців до окремих кандидатів. У будь-якому разі механізм найму працівників необхідної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості внутрішнього та зовнішнього ринків праці [17].

Для того щоб створити в організації ефективний процес відбору персоналу необхідно:

- створювати зв'язок між процесом відбору та загальним контекстом програм, які реалізуються в системі управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства;

- враховувати фактори, які будуть впливати на працівника (організаційна культура, психологічний клімат в колективі, оточення);

- чітко формулювати та розробляти профіль вимог до майбутніх кандидатів;

- обрати найбільш ефективні методи відбору;

- дотримуватися відповідності обраного методу необхідній фаховій категорії майбутнього кандидата;

- враховувати рівень витрат на застосування обраного методу;

- забезпечити достатній організаційно-правовий, освітній, професійно-кваліфікаційний, культурний, соціально-психологічний рівень працівників відділу кадрів;

- враховувати вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий підхід до всіх претендентів на посаду;

- розрахувати важливість для організації та відсоток прибутку від виконуваної роботи на вакантній посаді [11].

Для здійснення процесу відбору персоналу використовуються спеціально розроблені методи. На сьогоднішній день у світі існує безліч методів відбору

персоналу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

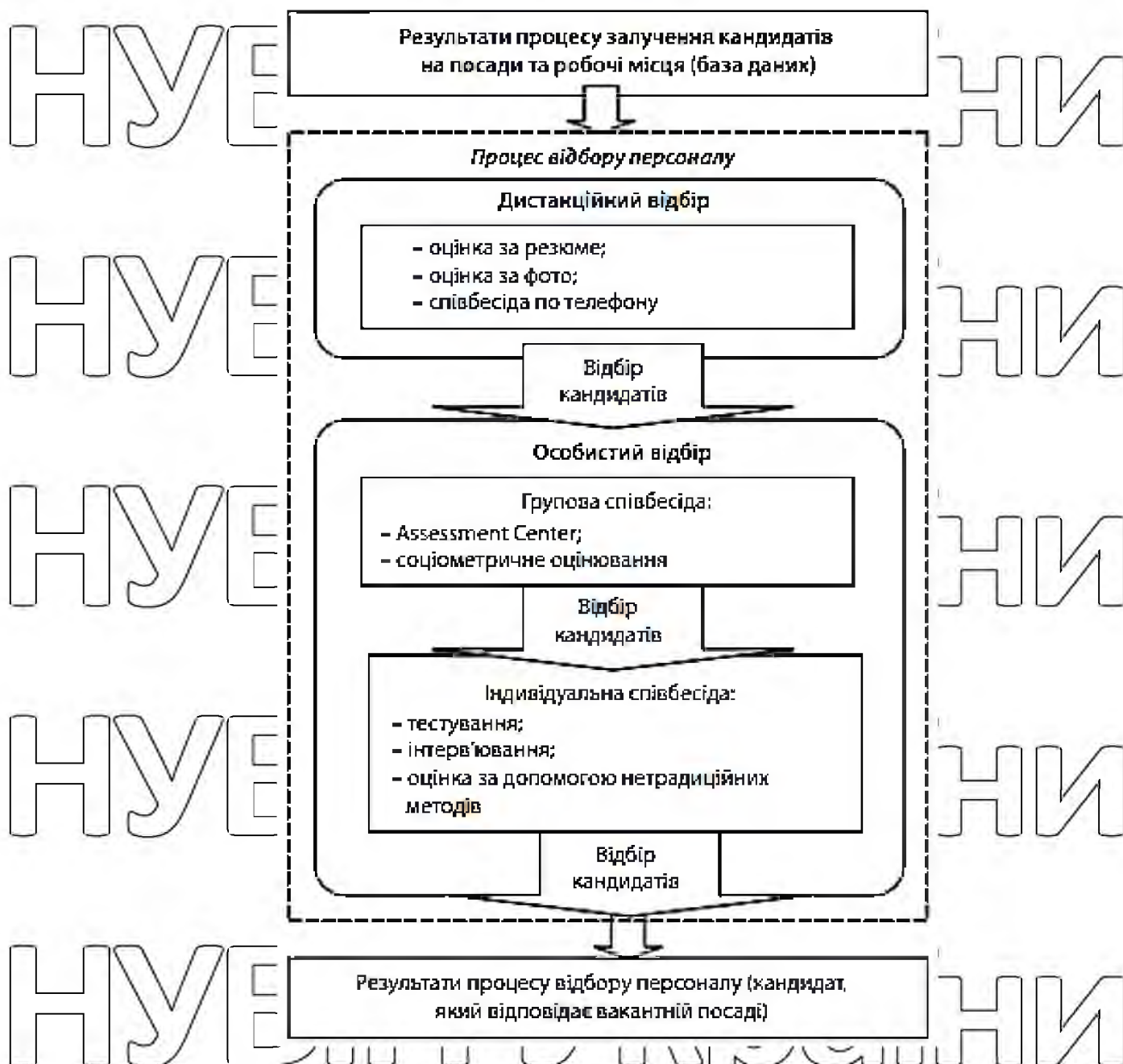


Рис. 1.3. Методологія відбору персоналу з урахуванням методів відбору

Джерело: [4]

Усі методи є невід'ємною частиною сучасного багатоступінчастого процесу відбору персоналу на вакантні місця, який застосовується у всіх організаціях. Цей процес можна представити як складову частину процесу добору, відбору та найму персоналу у вигляді методології відбору в основі якої знаходяться класифіковані методи [19]. Він зображений у вигляді схеми, представленої на рис. 1.3.

Це узагальнена схема, яка відображає логічний ланцюжок застосування класифікованих методів і сутність процесу відбору персоналу. Немає необхідності застосовувати всі ці методи для відбору одного претендента, тому що на вибір того чи іншого методу впливають різні фактори.

Вирішення питань кадрового характеру, а саме етапів набору та відбору персоналу, є надзвичайно важливим для будь-якої організації. Цей факт пояснюється тим, що добре підібрані працівники здатні надзвичайно ефективно виконувати свої функції та обов'язки, що тягне за собою злагожденість роботи всього підприємства та збільшення його доходу. Для того, щоб етапи набору та відбору персоналу в організації проходили без проблем і приносили ефективні результати, слід мати на увазі, що вся система управління персоналом базується на певних концепціях і є комплексною. Виходячи з цього, керівнику або начальнику відділу кадрів необхідно володіти правильною методологією відбору кандидатів на вакантні посади та використовувати для цього специфічні знання та інструменти [7].

Керівництво організації може спочатку визначити імідж і професійні якості людини, яку він хотів бачити на тій чи іншій посаді. Тому основною метою відбору є пошук серед кандидатів найбільш підходящої людини, особисті та ділові якості якої відповідали б характеристикам і умовам роботи [29].

При підборі персоналу слід керуватися наступними принципами:

- орієнтація на сильні сторони, а не на слабкі сторони людини та пошук не ідеальних кандидатів, яких немає в природі, але найбільш підходящої посади для даного робочого місця;
- відмова в прийомі на роботу нових працівників, незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів вимогам, необхідним для даної роботи (освіта, стан, досвід, іноді стать, вік, стан здоров'я);

- орієнтація на висококваліфікований персонал, але не вище, ніж того вимагає дана робота;

- визначення критеріїв відбору, їх має бути небагато, лише основні

- освіта, досвід, ділові властивості, професіоналізм, тип особистості, фізичні властивості та можливі здібності [39].

У більшості країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про прийняття на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім кроків відбору, що представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика етапів відбору персоналу

№	Назва етапу	Характеристика
1	Попередня бесіда	Основна мета – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Як правило попередню бесіду проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу.
2	Заповнення бланка-заяви, анкетування	Претенденти, які пройшли попередню бесіду, мають заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитуються інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб провести на основі цих даних психометричну оцінку кандидата.
3	Інтерв'ю	Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи. Існує декілька типів інтерв'ю: за попередньо розробленою схемою, слабоформалізовані і вільні бесіди не за схемою
4	Тест	Це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності. Тести можуть перевіряти розумові здібності, рух та фізичні можливості, оцінювати особистість та її інтереси, досягнення, а також робочі завдання. Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту.
5	Перевірка рекомендацій та службового списку	Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються на 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендентів, його

<p>6</p> <p>Медичний огляд</p>	<p>компетенцію, здатність адаптуватися у колективі. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи.</p>
<p>7</p> <p>Прийняття рішення</p>	<p>Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента: робота з харчовими продуктами; коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних хвороб; коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу</p>
<p>Це здійснюється порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.</p> <p>Джерело: [47]</p>	

У загальному вигляді Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. в процесі відбору виділяють такі етапи (рис. 1.3):

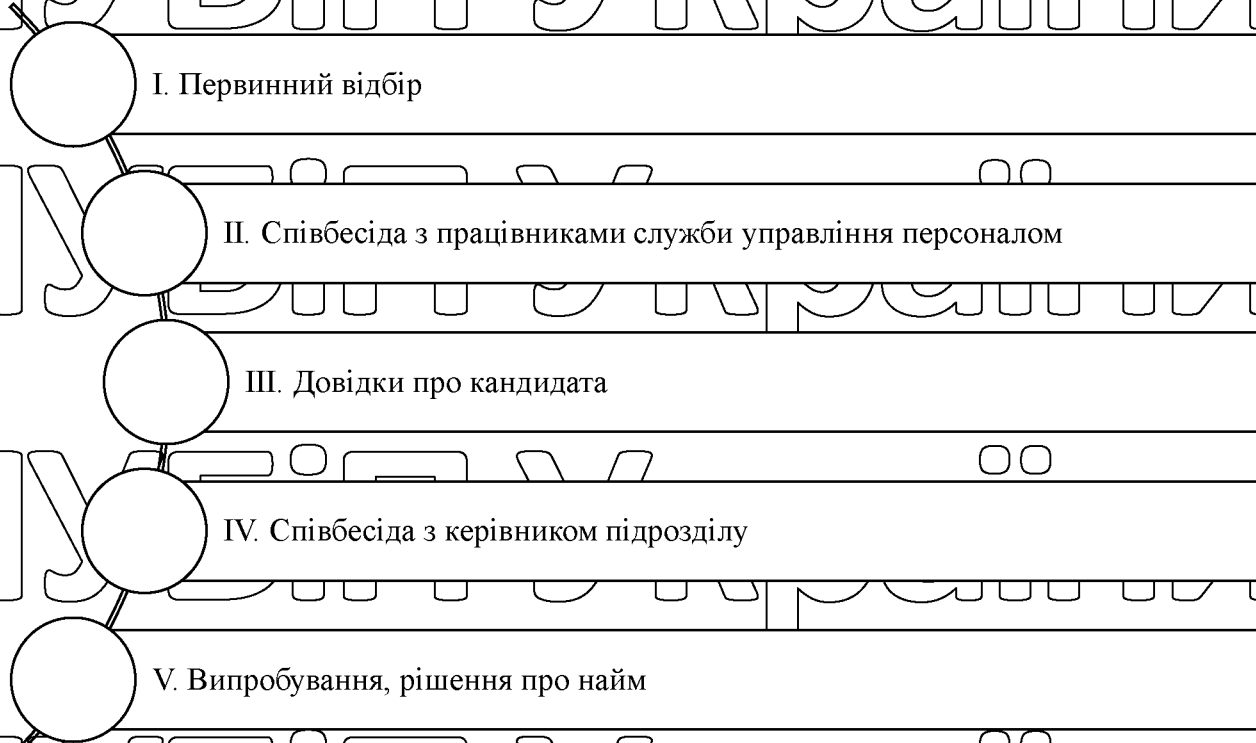


Рис. 1.3. Етапи процесу відбору персоналу
Джерело: [42]

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів на предмет їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється згідно з офіційно встановленими мінімальними вимогами

до організації і вакантною посадою (робочим місцем) для потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути освіта, досвід, кваліфікація, навички. Інформація про кандидатів на вакантну посаду вивчається для попередньої оцінки кандидатів на вакантну посаду та відбору за формальними ознаками, перевірки отриманої інформації, забезпечення кадрової безпеки організації. Основною метою попередньої оцінки є відсіювання кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам до вакантної посади, що потім дозволяє заощадити час і сили на підготовку та проведення співбесід [30].

Попередній відбір, як правило, здійснюється менеджером з персоналу (рекрутером або співробітником відділу кадрів) на основі аналізу поданого претендентом резюме, а також за допомогою різних методів (анкетування (аналіз персональних даних), тестування, почеркознавство).

Методи збору інформації про кандидатів на вакантну посаду: вивчення резюме, анкетування, телефонні співбесіди, перевірка рекомендацій [38].

Резюме - це спосіб інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на роботу в даній організації. Резюме - це вид документа, який містить короткі відомості про навчання, трудову діяльність і професійні успіхи і досягнення його складової [42].

Залежно від стажу роботи, досвіду роботи, кваліфікації претендента розрізняють наступні види резюме:

- хронологічний (послідовно подається інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);
- функціональний (складається претендентами, які мають досвід роботи в різних організаціях, що спеціалізуються на певних сферах діяльності; дає послідовну характеристику підвищення кваліфікації за кожним із напрямів кар'єрного зростання);

- професійний (акцент робиться на професійних досягненнях претендента в певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в конкретній організації).

На практиці найчастіше використовується комбінація вищевказаних типів [20].

Якщо резюме претендента сподобалося представнику кадрової служби, претенденту пропонується взяти участь в опитуванні.

Анкетування — це процедура проведення опитування в письмовій формі (за запитаннями) на відповідних бланках.

Анкетування є одним із найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. Результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють сформулювати думку про його здібності [39].

За допомогою анкетування можна одержати та охарактеризувати такі дані:

- особистість опитуваного (вік, стать, професія, освіта, сімейний стан);
- факти поведінки (дійсні вчинки та їхні результати);
- факти свідомості (думки, судження опитуваного, очікування).

Аналіз анкетних даних базується на тому, що біографія людини є достовірним показником її потенціалу. Кількість питань в анкеті зазвичай коливається від 10 до 100. Анкета розроблена фахівцями в галузі управління

персоналом, соціології та психології. Краще складати анкету окремо для кожного виду роботи в організації, щоб отримати більш детальну інформацію

про кожного претендента і правильно її структурувати, щоб більш ретельно підготуватися до співбесіди. Зміст типових форм може бути різним в

залежності від специфіки організації, вакантної посади, вимог до кандидата, політики організації в області професійного підбору персоналу. Кандидати

можуть надіслати заповнені стандартні форми електронною поштою, попередньо отримавши форми, або заповнити їх в організації [48].

Для отримання максимальної інформації про кандидата типова форма має відповідати таким вимогам: ґрунтуватися на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат; має містити інформацію, необхідну для попередньої оцінки кандидатів; надати інформацію про кандидата, яку за потреби можна перевірити; не суперечить чинному законодавству.

Крім звичайних форм, кандидати часто вимагають резюме. Аналіз автобіографії кандидата дозволяє виявити: грамотність та каліграфічність письма; словниковий запас; тривалість пам'яті; вміння виділяти головне; уміння спостерігати хронологічну послідовність подій і розкривати причинно-наслідкові зв'язки тощо [59].

У процесі використання цього методу вони аналізують інформацію, що міститься в заповнених кандидатом анкетах, порівнюючи фактичні дані з «ідеальною моделлю». Наявність такої моделі є обов'язковою умовою для проведення чесного відбору кандидатів і ефективною для організації первинного відбору [7].

Тестування – метод, за допомогою якого є змога точніше встановити теперішній стан кандидата з погляду його відповідності вимогам посади.

На сьогодні в усьому світі широко використовують тестування для діагностики різних якостей і характеристик особистості: темпераменту, аналітичних здібностей, комунікабельності, швидкості реакції, пам'яті, 60 лідерських якостей.

Переваги тестування полягають у можливості більш-менш об'єктивної оцінки стану кандидата на певний період. Недоліки цього методу відбору кадрів – високі витрати; допомога з боку професійних психологів, що вміють інтерпретувати результати тестування; умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата, особливо про його майбутні можливості; крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними [66].

Експертиза почерку (графологічна експертиза), як і випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз, астрологічний

прогноз тощо, є нетрадиційними методами оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Привабливість почеркознавчого аналізу як методу первинного відбору кандидатів полягає в його низькій вартості, але вона однобічна і передбачає високий ступінь ризику неадекватної оцінки потенціалу кандидатів. Тому його можна використовувати як один із методів первинного відбору, що не має вирішального значення. Аналіз почерку та стилю викладу дозволяє, на думку експертів, визначити ступінь інтелекту, комунікабельності та вольових якостей кандидата [29].

Проведення співбесіди з представниками служби управління персоналом (також використовується термін «співбесіда») є наступним етапом підбору персоналу, який передбачає знайомство з претендентом, що дає можливість визначити його придатність до майбутньої роботи. Під час співбесіди претендент також повинен отримати інформацію про організацію та майбутню діяльність, яка визначить ступінь його інтересу до запропонованої роботи. Цьому аспекту співбесіди кадровики зазвичай приділяють набагато менше уваги. Однак отримання працівником максимально повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим чинником зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда також є засобом популяризації іміджу організації. Усе це слід враховувати при підготовці до попередньої співбесіди [50].

Одержання інформації від кандидатів на вакантну посаду може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовують. Різновиди попередньої співбесіди:

- телефонна — допомагає заощадити час менеджерів з персоналу, оскільки позбавляє їх від особистих контактів з великою кількістю претендентів;

- очна — проводиться в офісі, під час якої претендент заповнює анкету. Потім на основі наданої інформації особу оцінюють за тими якостями, які важко визначити у телефонній розмові;

- письмова - під час цієї співбесіди здобувачеві електронною поштою надсилають завдання, за результатами яких проходить первинний відбір для подальшого визначення найбільш очікуваних кандидатів [16].

Наступним етапом процесу відбору персоналу є співбесіда з керівником підрозділу (організації). Висновок цієї співбесіди має велике значення при прийнятті рішення про прийняття працівника на роботу, тому вважається обов'язковим. Проведення заключної співбесіди з прямим керівником має свої переваги та недоліки. Позитивним є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійно-психологічної сумісності керівника і підлеглого, їх ефективної взаємодії. Однак через низьку причину - розуміння кар'єри, недостатню кваліфікацію керівника - його висновок може бути суб'єктивним і не сприяти найму ефективного працівника [13].

Метою підсумкової співбесіди є отримання інформації з питань, які не були висвітлені на попередніх етапах відбору, а також уточнення інформації, отриманої раніше.

Основне завдання підсумкової співбесіди - з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, а також особистих, для організації в цілому і вакантної посади зокрема [7].

Останнім кроком у процесі найму є встановлення випробувального терміну та остаточне рішення про прийом на роботу. Результати відбору, якщо такі передбачені, обговорюються конкурсною комісією, до складу якої залежно від статусу вакантної посади входять керівник (або представник) підрозділу, на посаду якого відкрито вакантну посаду, керівник (або представник) кадрового складу, служба управління, та інші представники, передбачені програмою організаційного комплектування [60].

Основними завданнями комісії є: визначення відповідності кандидата вимогам до вакантної посади; який потенціал кандидата, його сильні та слабкі сторони, як можна усунути слабкі сторони за допомогою подальшого цілеспрямованого навчання; з яким кандидатом буде укладено трудовий договір; кого з кандидатів можна включити до бази як «резервний потенціал».

Процес відбору персоналу спрямований на виявлення кандидата, який буде максимально відповідати вимогам і виконувати поставлені перед ним завдання на належному рівні (не вище і не нижче) [65].

Визначення методів реалізації цього процесу залежить від багатьох факторів:

- ціль відбору;
- специфіка відбору;
- вимоги до кандидата;
- методи відбору;
- внутрішньо-фірмові фактори;
- зовнішні регулюючі фактори [28].

Вони так чи інакше здійснюють свій вплив і визначають прогнозовану ефективність процесу відбору персоналу.

Важливість правильної побудови процесу відбору персоналу полягає в тому, що при його здійсненні роботодавець отримує можливість вибору найкращих кадрів. Цим він зумовлює підвищення ефективності праці персоналу, зниження затрат на планування та проведення відбору, та як наслідок, зростання доходу підприємства.

1.3. Сучасні технології пошуку та відбору персоналу

Для кожного підприємства найбільш переважними є ті методи підбору персоналу, які відповідають його потребам. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але для того, щоб воно було вірним і виправданим, необхідно володіти цілим набором прийомів і інструментів, які дозволяють відбирати високопрофесійних і успішних співробітників [51].

Ефективний процес найму — це забезпечення підприємства людськими ресурсами, які краще за інших виконують складні завдання обслуговування. Щоб підібрати правильних співробітників для вашої компанії, вони використовують різноманітні технології. Одним із найпоширеніших є

рекрутинг. Це важливий елемент інфраструктури ринку праці, до завдань якого входить сприяння працевлаштуванню, профорієнтація, підготовка та перепідготовка кадрів [33].

Компанії можуть заощадити час і гроші, використовуючи нові технології в практиці найму. Технологія може прискорити процес найму, відкриваючи можливості для більш кваліфікованих кандидатів. Технологія підбору персоналу – це не обов'язково складні, дорогі програми, розроблені для професійних рекрутерів. Рекрутинг – це процес пошуку та відбору професіоналів на підприємстві. Термін походить від англійського слова *recruiting* і в перекладі означає «наймання» або «вербування». У великих організаціях існує постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, в прямих обов'язки якого входить рекрутинг.

Головним завданням рекрутингу є можливість розвитку за рахунок великого вибору кадрових агентств, які є практично в кожному місті. Доступ до багатьох інформаційних баз дозволяє провести ретельний аналіз і підібрати саме той персонал, який потрібен підприємству [44].

Основні сучасні та перевірені часом методи рекрутингу персоналу:

1. Інклюзивні оголошення про роботу. Слова, і те, як ви їх використовуєте, можуть відштовхнути цілі групи кандидатів (жінки, етнічні меншини, люди похилого віку та особи з обмеженою працездатністю). Тому, якщо вам необхідно створити універсальне оголошення про вакансію слід скористатись або вродженим відчуттям коректності, або використати спеціальні програми, які допомагають писати круті вакансії. Вони сканують купу документів і на основі цих даних прогнозують, яка реклама допоможе досягти успіху там, де інші зазнають невдачі.

2. Таргетинг. Рекрутинг на нішевих сайтах, де знаходяться ваші цільові кандидати, може бути досить ефективним. Наприклад, Amazon публікує оголошення про вакансії в Tinder, а McDonald's використовує Snapchat. Це чудові приклади того, як компанії користуються унікальними каналами для пошуку кандидатів. Слід знати своїх кандидатів та розуміти, кого саме

планується залучити. Тоді буде не важко, використовуючи таргетинг, знайти найкращого для компанії кандидата.

3. Відео-інтерв'ю. Є одним із базових і найбільш ефективних методів рекрутингу. Використання відео – відмінне рішення для співбесід з кандидатами, які живуть в іншому місті або країні. Відео-співбесіди економлять купу часу і грошей як компанії, так і потенційним кандидатам. Додатково до відео-інтерв'ю рекрутер може використовувати спеціальні програми, які сканують рухи та тембр голосу кандидата. Це дасть змогу скласти найбільш повний портрет про потенційного працівника [61].

4. Гіг-економіка. Гіг-економіка стає все популярнішою. Наприклад, вам терміново потрібен хтось з певними навичками, як то, графічний дизайнер. Але потрібен він, щоб швидше закрити «палаючі проекти», а не на постійну основу.

В такому випадку для компанії буде найбільш вигідним використання фріланс-платформи. Але робота з фрілансерами пов'язана з певними складнощами: відстежування ефективності, дедлайни, питання комунікації з командою. Задача рекрутера – знайти відповідального фрілансера, з перспективою майбутнього працевлаштування на постійну основу в компанію.

5. Пасивні кандидати В епоху до соціальних медіа було майже неможливо вийти на зв'язок із талановитими працівниками, які не хочуть міняти роботу.

Поява соціальних мереж, в тому числі професійних, стала справжнім переломним моментом. Тепер рекрутери можуть зв'язатися з ким завгодно.

Вони можуть взаємодіяти з пасивними кандидатами і налагоджувати зв'язок.

Навіть якщо кандидат зараз не зацікавлений змінювати роботу – контакт вже встановлено [69].

6. Рекомендації співробітників Рекомендації співробітників – один з найефективніших методів найму. Щоб створити власну реферальну програму для співробітників, варто переконатися, що вона правильно побудована.

Елементами реферальної програми для співробітників є: мотивація, комфорт, інформованість, визнання [34].

7. Текстові повідомлення. Рекрутером читається не менше 98% відправлених текстових повідомлень. Крім того, частка відповідей для повідомлень становить 45% (тоді як для електронних листів – лише 6%). Це говорить про те, що спілкування в месенджерах – ефективний спосіб комунікації. В сучасному рекрутингу широко використовуються такі сучасні месенджери: Telegram, Viber, Whatsapp, Instagram. Текстові повідомлення – це відмінний спосіб встановити контакт з кандидатом, запланувати співбесіду, взаємодіяти з кандидатами в процесі найму.

8. Соціальні мережі. «Мілленіали» та покоління «Z» віддають перевагу пошуку роботи через соціальні мережі, 86% молоді використовують для цього спеціальні групи та канали. Можливості соціальних мереж безмежні і тепер виходять далеко за межі Facebook, Twitter, Instagram і LinkedIn. Рекрутерам варто розширити сфери пошуку та звернути увагу на такі місця, як Tinder або Snapchat. Адже саме соціальні мережі відмінно підходять для взаємодії з молодшими поколіннями та пасивними кандидатами [41].

Для підбору кадрів на керівні посади та спеціалістів рідкісних професій використовується методика «Executive Search». Executive Search, на відміну від рекрутингу, передбачає проактивний пошук кандидатів, навіть якщо вони зараз активно не шукають роботу. Ця технологія успішно використовується кадровими та консалтинговими агентствами. При «Executive search» шукають кращого з наявних на ринку праці «неактивних» кандидатів, а при звичайному підборі персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто шукачів. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежить успіх і розвиток компанії, або фахівець з рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом роботи в чітко визначеній сфері [25].

Хедхантинг – це найскладніша та найвитратніша технологія, яка полягає у «браконьстві» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки переговорний процес досить складний і вимагає певних навичок. У цьому випадку фахівця визначає

замовник. Крім того, встановлюються умови, які компанія готова прийняти заради цього професіонала.

В Україні поширений адаптований хедхантинг, більше схожий на рекрутинг, коли кадровикам цікаві спеціалісти середньої ланки, тоді як класичний хедхантинг передбачає «полювання» на працівників, які займають певні керівні посади в організації [31].

Відбір – найшвидший і малобюджетний спосіб відбору претендентів на посаду, при якому кандидат оцінюється лише за формальними ознаками, а особистісні якості та характеристики претендентів на посаду не перевіряються.

Середній час скринінгу становить від 1 до 10 днів. Цей метод зазвичай використовується для підбору персоналу на лінійні посади (секретарі, менеджери з продажу, бухгалтері, продавці, водії), і дуже рідко для керівників середньої ланки.

Часто використовується скринінг, щоб позбутися непотрібних претендентів, проводиться фільтрація тих співробітників, які подані на пошук кадрів, в яких зацікавлений роботодавець. Ця методика вибирає конкретного претендента на посаду з безлічі представлених резюме для співбесіди. Це допоміжний показник переваги кандидата [48].

Крім того, роботодавці мають можливість звертатися до вишів щодо пошуку персоналу. У роботі менеджерів з персоналу цей метод називається попереднім і дозволяє підготувати спеціалістів відповідно до потреб підприємства, відібрати найбільш мотивованих і обдарованих кандидатів. Але йому необхідно розробити програму роботи зі студентами, в основному ефективну для підприємств зі стабільним іміджем, репутацією і значним фінансовим становищем [24].

Але попри всю різноманітність технологій підбору персоналу, найбільш популярними стали аутсорсинг персоналу, хедхантинг, краудсорсинг.

Розглянемо кожну з них докладніше.

Аутсорсинг – це послуга в області управління персоналом, спрямована на виведення персоналу зі штату компанії-замовника і влаштування його в штат

компанії-провайдера. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства та бухгалтерського обліку, виплату заробітної плати, податків, соціального та медичного страхування, організацію відпусток, відряджень, преміювання тощо [53].

Хедхантинг – виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу. Цей метод не слід розглядати лише як «браконьєрство», оскільки він включає взаємопов'язані послідовні операції, які утворюють складний бізнес-процес. Зокрема, процесний підхід до реалізації процедур хедхантингу забезпечує ефективне досягнення мети – підбір висококваліфікованого спеціаліста [27].

Краудсорсинг представляє собою передачу невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не має на увазі укладення трудового договору. Іншими словами, краудсорсинг схожий на аутсорсинг, проте аутсорсинг передбачає передачу роботи професіоналам, які виконують цю роботу за гроші, а щодо краудсорсингу ситуація інша – роботу виконують низькооплачувані або неоплачувані любителі-професіонали, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час. Очевидний плюс краудсорсингу – залучення небайдужих та зацікавлених осіб, що дозволяє, з одного боку, зекономити бюджет, а з іншого – впровадити інновацію [59].

Особливе значення набір кадрів набуває в креативних сферах бізнесу, коли творчість, мобільність мислення, ерудиція стають основними якостями працівника, необхідними для вирішення виробничих завдань. Для виявлення вказаних якостей рекомендуємо застосовувати спосіб, який ми називаємо «метод кросвордів»; він полягає в наступному:

1 етап. Корпорація виставляє на платформах, що діють на ринках праці, власний сайт, на якому проводиться конкурс серед читачів на переможця з розгадування серії кросвордів. Визначається велика премія особами, які найшвидше та найбільшу кількість кросвордів розгадають.

2 етап. Переможців запрошують в офіс компанії для нагородження, при цьому здійснюють збір додаткової, але необхідної інформації (коло інтересів, творчих здібностей, життєвих цільових установок і т.д., в залежності від кадрової стратегії підприємства).

3 етап. Проводиться реклама власної фірми, аргументують переваги працівників даного бізнесу.

4 етап. Проводиться набір працівників з кола учасників конкурсу кросвордів [21].

Одним з інноваційних пошуків вакансій є чат-бот. Чат-бот – це програма, яка імітує поведінку людини під час спілкування з користувачем, виконуючи низку дій відповідно до закладеного в ній алгоритму. Чат-боти стали частіше використовуватися вітчизняними підприємствами, у тому числі як рекрутери.

Чат-бот – це інструмент, спрямований, перш за все, на представників покоління Z, але легкість використання його робить доступним для всіх, хто навіть трохи знає, як користуватися Інтернетом. Представники цього нового покоління, що виходить зараз на ринок праці, найчастіше використовують різні мобільні додатки на смартфоні в приватному житті і для пошуку роботи.

Боти бувають простими та ускладненими. У першому випадку віртуальний помічник працює винятково на основі чітко прописаних інструкцій: відправляє відповіді тільки на питання користувача, які є в його системі. Якщо формулювання користувача не збігається з указаним у програмі, то боту буде важко підібрати правильний варіант відповіді. І тоді до спілкування з клієнтом долучається жива людина [1].

Сьогодні чат-боти є у Facebook, Telegram, Instagram, Skype та інших популярних месенджерах.

Можливості чат-ботів, які можна використовувати на підприємстві:

- виконання масових рутинних/типових операцій (знаходження вакансій);
- інформування необхідної інформації і відповідей на типові запитання;
- проведення маркетингових заходів (збір відгуків, проведення конкурсів і т. д.);

– інтеграція із сайтом, бухгалтерією або управлінням бізнес-процесами [6].

Переваги використання чат-боту для підприємства:

– оптимізація завдань, які повторюються;

– постійна комунікація (у режимі 24/7);

– економія часу;

– зниження витрат на персонал;

– виключення людського фактору з комунікації (бот не може показувати свої емоції).

Чат-бот цілком може стати додатковим каналом для пошуку персоналу на підприємстві. У найближчій перспективі він не замінить роботу рекрутера, але багато чого залежатиме від характеру вакансії:

1) знайти високоякісного/кваліфікованого кандидата через чат-бот практично неможливо, програма поки що не може детально оцінити рівень кваліфікації кандидата;

2) для масового найму лінійного персоналу цей інструмент цілком підійде – за достатнього рівня охоплення і ретельного таргетування реклами [31].

Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції [13].

Зростання складності сучасних організацій, значний динамізм зовнішнього середовища підвищують вимоги до персоналу підприємства. Це привело до значне розширення меж застосування креативних методів, основними серед яких є такі:

- імітаційні методи (коучинг) – це один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, який показують на скільки людина адаптується в нових умовах та може змодельовати потенційну проблемну ситуацію. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини та можливість її мотивувати, а недоліком – досить висока вартість;

- особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та здатність проаналізувати до якого типу темпераменту вона належить. До переваг можна віднести спроможність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків – значна працемісткість;

- метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого у такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. За думкою Г. Назарової цей метод дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів.

Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей та нестандартності мислення кандидата;

- метод «CASE-інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» – оцінити поведінкові характеристики кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата щодо застосування свого досвіду для формування конкретних дій у різних ситуаціях [59].

Сьогодні неможливо сказати, який із способів є доцільним. Тому перед вибором підходу роботодавець повинен чітко розуміти, які посади і скільки персоналу йому потрібні. Інноваційні методи розкривають приховані можливості людини, розкривають харизму особистості, а також схильності до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою при прийомі на роботу, адже творче мислення та стресостійкість, наполегливість, цілеспрямованість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності.

Наведені вище способи оцінки кандидатів під час відбору можуть дати орієнтування на широкий спектр інформації про можливості конкретного працівника, але вони не можуть відповісти на важливе питання, чи зможе людина повністю реалізувати свої знання та здібності.

Отже, сучасні технології відбору персоналу – це сукупність методів оцінки знань і навичок кандидатів на конкретну посаду. З вищесказаного можна зробити висновок, що на даний момент існує широкий спектр технологій

підбору персоналу, таких як: рекрутинг, аутсорсинг, хедхантинг, краудсорсинг та інші. Але, незважаючи на все це, остаточне рішення залишається за роботодавцем.

Українським підприємствам необхідно неступово впроваджувати нові високоефективні технології в процес підбору персоналу, включаючи, насамперед, вдосконалення оцінки кандидатів.

Повне використання всіх переваг сучасних методів підбору персоналу в умовах існуючих кадрових вимог дозволить вітчизняним підприємствам бути більш конкурентоспроможними в умовах розвитку інноваційної економіки.

Висновок до першого розділу

Таким чином, підбиваючи підсумки дослідженню теоретичних аспектів відбору та підбору персоналу, можна відзначити, що основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Одним з напрямків роботи служби управління персоналом є підбір та відбір працівників. Підбір персоналу являє собою процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника, а найм персоналу являється заключним етапом в процесі пошуку, відбору і прийому працівника на роботу. Його основним завданням є задоволення потреби організації в персоналі.

Основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному і кількісному відношенні.

На кожному етапі застосовуються різні методи відбору та підбору персоналу.

Організація процесу підбору персоналу вимагає врахування впливу цілого комплексу чинників: специфіки підприємства, його розташування, законодавчих обмежень і можливостей, ринку робочої сили і т. д..

Для створення ефективної системи підбору та найму персоналу фахівці в даній сфері повинні бути компетентними у різноманітних методах підбору персоналу. У загальному розумінні їх можна поділити на зовнішні (коли компанія звертається до відкритого ринку праці) та внутрішні (здійснюється з ресурсів компанії або по наявних зв'язках). Але дослідники в даній сфері не стоять на місці і вже існує досить багато новітніших методів по підбору персоналу. А саме: рекрутинг, executive search, headhunting, скринінг, preliminarying (прелиминаринг).

Головне слід пам'ятати, що компанія сама повинна визначити метод, який на її думку буде ефективним у підборі та наймі персоналу. Саме тоді буде сформована злагоджена і дружня команда, яка працюватиме на благо компанії загалом та кожного працівника зокрема.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»)

ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» – структурна одиниця групи компаній «Концерн Галнафтогаз». 100% підприємства належить АТ «Концерн Галнафтогаз». В операційній структурі компанії підприємство здійснює роздрібний продаж пального та супутніх товарів через мережу АЗС під брендом «ОККО», основним власником якої є АТ «Концерн Галнафтогаз».

На рис. 2.1 зображено організаційно-управлінську структуру підприємства.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства

Джерело: [36]

Основний вид діяльності компанії за КВЕД: 47.30 Роздрібна торгівля паливом.

Перелік засновників (учасників) юридичної особи: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ», індекс 82660, м. Київ, Львівська обл., Сколівський район, смт Славське, вул. Івана Франка, буд.14А, 31729918, розмір внеску до статутного капіталу – 1 990 000.00 грн.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер): АНТОНОВ ВІТАЛИЙ БОРИСОВИЧ, Україна, 01001, Київська область, Обухівський район, с. Козин, вулиця Старокиївська, 63/75 [62].

Мережа із 400 АЗС під брендом ОККО має виручку 30 млрд грн на рік і входить до трійки найбільших в Україні, займаючи, за власною оцінкою, 19% ринку.

У січні 2021 року включала 413 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 19 стаціонарних та мобільних лабораторій контролю якості.

Компанія здійснює роздрібний продаж нафтопродуктів наступних марок:

- для дизельних двигунів у зимовий період підприємство постачає клієнтам ДП Євро (ДП-3-Євро5-В0), призначене для використання при температурі повітря від 5°C до -20°C та Pulls Diesel Арктика (Pulls-ДП-Арк-Євро5-В0) для використання при температурі повітря від -20°C до -40°C;

- для бензинових двигунів з 16 листопада по 15 березня пропонує паливе з вищим тиском насиченої пари призначене для використання у зимовий період.

Для своїх клієнтів компанія також пропонує преміальні види пального. Pulls 95 – покращене паливе від європейських виробників з миючими, захисними властивостями та високоефективним модифікатором тертя.

Відповідає сучасним стандартам якості пального та вимогам екологічного стандарту Євро 5.

Основні переваги продукту:

- зменшення витрат пального;

НУБІП України

- зростання потужності двигуна;
- чистота паливної системи;
- збільшення ресурсу двигуна;
- збереження екології.

НУБІП України

Pulls Diesel – покращене дизельне пальне від європейських виробників з підвищеним цетановим числом до 55 (51 у зимовий період) з мильчими, захисними властивостями та ефектом піногасіння. Відповідає сучасним стандартам якості пального та вимогам екологічного стандарту Євро 5.

Основні переваги продукту:

НУБІП України

- зменшення витрат пального;
- зростання потужності двигуна;
- чистота паливної системи;
- збільшення ресурсу двигуна;

НУБІП України

- збереження екології;
- полегшення холодного старту;
- зменшення шуму роботи двигуна [36].

НУБІП України

В основу сервісу на "ОККО" покладено відлагоджену систему постачання якісного пального. Системи його зберігання та видачі відповідають останнім технічним та екологічним досягненням. Для обслуговування автомобілів із місткими баками встановлюються високошвидкісні колонки із сателітними пістолетами. На комплексах "ОККО" монтуються модулі для заправки скрапленим пропан-бутаном.

НУБІП України

На "ОККО" доступні порталні мийки із сучасним обладнанням, воскування, миття коліс, сушка. Тут можна швидко навести чистоту в салоні автомобіля за допомогою потужного професійного порохоцяга. Оскільки є

НУБІП України

водії, які надають перевагу традиційним ручним мийкам, в мережі "ОККО" працюють як автоматичні, так і ручні мийки. Біля спеціальних сервісних колонок можна перевірити тиск в шинах, підкачати їх, допити воду в бачок омивача. Обслуговуючий персонал може допомогти в цьому клієнтам, а також

допомогти помити скло вікон та фар. Швидкість та якість автоматичних мийок тепер доступна і для великих вантажних автомобілів та автобусів. Такими мийками обладнані трасові комплекси «ОККО», зокрема поблизу митних переходів з країнами ЄС. На деяких міських станціях мережі працюють пункти шиномонтажу.

На АЗК «ОККО» трасового формату працюють безкоштовні комп'ютерні куточки, де є WiFi-покриття. Також доступні банкомат, пункт обміну валют, мобільний зв'язок, якісно обладнані душові кабінки, які працюють цілодобово.

Місця для паркування зі спеціальними вимогами розташування, заїзду і виїзду та якістю поверхні призначенні для зручного пересування людей з особливими потребами.

У структурі компанії діє також найбільша мережа закладів харчування в дорозі, в тому числі близько 30 ресторанів, які працюють під брендами A la minute, Pasta Mia та Meiwei.

Також підрозділи компанії займаються реалізацією товарів через магазини на АЗК, продажем нафтопродуктів великим та малим гуртом, їх зберігання і транспортування. У мережі ОККО діє 10 нафтобаз і 19 стаціонарних та мобільних лабораторій контролю якості нафтопродуктів.

Що стосується додаткових послуг, то на станціях «ОККО» для водіїв є кавові автомати, сервісні колонки з водою та повітрям. На всіх станціях «ОККО» є туалет і телефон – важливі атрибути сервісу в дорозі. Для подорожуючих сім'ями «ОККО» пропонує затишні комплекси зі стоянкою для автомобілів та великими магазинами. Для своїх магазинів «ОККО» формує оптимальний асортимент авто-косметики, рідин, олів та аксесуарів і запчастин. Не менш ретельно підбираються і товари найбільш популярних груп аналогічних до асортименту міні-маркетів. В окремих магазинах встановлюються холодильні вітрини для торгівлі охолодженими продуктами.

Косметика, товари першої необхідності, аудіо-відеопродукція та преса, подарункові м'які іграшки доповнюють асортимент. Девіз мережі магазинів «ОККО» — «Ми формуємо нову культуру покупок». В умовах зростання темпу

життя магазини «ОККО» дають можливість споживачам економити час і створюють для них додаткові зручності. Магазини на «ОККО» працюють 24 години на добу. Для подорожувачих на трасах працює «мережа смачного харчування».

Упродовж 2020 року у мережі АЗК ОККО відкрилося 11 автозаправних комплексів: 7 із них — новозбудовані об'єкти, а 4 — комплекси, де проведено капітальну реконструкцію на місці старих заправок. За цей же період компанія встановила 16 нових модулів для відпуску скрапленого газу. Крім того, компанія оновила у новому сучасному форматі зовнішній вигляд і торгові зали на 45 АЗК мережі.

У рейтингу «Delo.ua» під назвою «ТОП-100. Рейтинги найбільших» мережа АЗК ОККО увійшла одразу у три різні категорії найбільших платників податків, стійкого розвитку та репутації та тих, що приділяють велику увагу сталому розвитку.

В серпні 2020 року бізнес/медіа бюро економіка+ випустило спеціальний номер журналу «ТОП-100. Рейтинги крупнейших», де компанія ОККО була представлена одразу в трьох рейтингах — «ТОП кращих КСВ-проектів», «Кращі роботодавці країни» та «ТОП-30 найкращих HR-директорів України».

У січні 2021 року журнал Forbes Україна оприлюднив рейтинг кращих роботодавців країни за результатами 2019 року. Компанія ОККО посіла 39 місце в рейтингу [62].

Соціальні ініціативи Мережі АЗС «ОККО» реалізуються у напрямках охорони довкілля, безпеки, корпоративного волонтерства. Компанія дбає про захист довкілля на об'єктах через систему екоменеджменту, використовує концепцію управління організацією «Зелений офіс», яка має на меті зменшити негативний вплив діяльності компанії на довкілля, реалізує тільки сертифіковане пальне найвищого в Європі екологічного стандарту ЄВРО 5, встановлює пристрої для швидкісної зарядки електромобілів на автошляхах України. У сфері безпеки компанія інвестує кошти в протипожежне обладнання й навчання працівників, в запобігання техногенним загрозам. Цього року

працівники компанії беруть участь у благодійних заходах і виступають волонтерами, наприклад, збирають вживані речі для незаможних і подарунки для дітей до Дня святого Миколая. Крім цього, мережа «ОККО» прагне оперативно відповідати на запити клієнтів, громадськості, використовуючи увесь спектр комунікаційних каналів.

Роздрібна торгівля нафтопродуктами на 400 АЗС під брендом ОККО залишається основним бізнесом «Галнафтогазу». У 2020 році компанія скоротила частку на ринку на 3 п. п., до 16%, зберігши друге місце в паливному роздробі після «Укрнафти». Реалізація всіх видів пального знизилася в середньому на 10%. «Причина – скорочення мобільності через карантинні обмеження», – констатує пресслужба компанії. За 2020 рік ОККО наростила у продажу частку товарів непаливного сегмента з 20% до 25%.

Для загальної характеристики діяльності підприємства проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників. У табл. 2.1 наведено показники фінансових результатів діяльності підприємства у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» у 2018-2020

Показники	рр., тис. грн			Темпи приросту, %	
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	7527454	6890051	6960360	-8,47	1,02
Собівартість реалізованої продукції	4633094	3372541	4241615	27,21	25,77
Валовий прибуток	2894360	3517510	2718745	21,53	-22,71
Інші операційні доходи	29053	42189	270282	45,21	540,65
Адміністративні витрати	317551	354848	289637	11,75	-18,38
Витрати на збут	2215975	2376760	2042252	7,26	-14,07
Інші операційні витрати	31287	49122	28927	57,00	-41,11
Фінансовий результат від операційної діяльності	358600	778969	628211	117,23	-19,35
Інші фінансові доходи	67	12	44	-82,09	266,67
Інші доходи	177683	11675	24576	-93,43	110,50

Фінансовий результат до оподаткування	321494	479125	336987	99,03	-29,67
Чистий фінансовий результат	264612	383623	276459	44,98	-27,93

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії

Як бачимо, величина чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» в 2019 році зменшилася на 8,47 %, а в 2020 році збільшилася на 1,02 %. Зменшення величини чистого доходу в 2019 році пов'язане зі зниженням цін на паливо: у мережі ОККО усі види пального подешевшали на 20 коп./л. Зокрема, ціни на А-92 впали до 29,79 грн/л, А-95 - до 30,79 грн/л, А-95+ - до 31,79 грн/л, ДТ - 29,79 грн/л.

Збільшення чистого доходу в 2020 році так само пов'язане зі зростанням ціни на паливо: у липні 2020 року мережі АЗС ОККО і WOG підвищили ціни на всі види палива на 1 грн/л.

Щодо валового прибутку, то в 2019 році його величина збільшилася на 21,53 %, а в 2020 році зменшилася на 22,71 %. Відмінна тенденція зміни чистого доходу та валового прибутку пов'язана з зростанням частки собівартості реалізованої продукції в чистому доході від реалізації.

Чистий фінансовий результат протягом досліджуваних років має позитивне значення, що свідчить про прибутковість компанії, проте в 2020 році чистий прибуток зменшився на 27,93 % порівняно з 2019 роком, що пов'язано зі зростанням собівартості продукції.

Показники ділової активності підприємства проаналізовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2
Аналіз показників ділової активності ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темпи приросту, %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,13	13,82	29,03	125,40	109,99

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,96	21,81	22,84	227,96	4,72
Коефіцієнт оборотності активів	1,44	1,05	2,05	-26,87	94,84
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	23,69	21,50	11,66	-9,25	-45,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,75	3,19	28,08	-67,28	779,98

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії

Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості підприємства свідчить про збільшення величини комерційного кредиту, який наданий досліджуваному підприємству, а зростання коефіцієнта дебіторської заборгованості – про збільшення величини товарного кредиту, що надається підприємством покупцям, а також про збільшення кількості оборотів дебіторської заборгованості за рік.

Коефіцієнт оборотності активів протягом досліджуваних років більший за 1, що відповідає нормативному значенню. Збільшення оборотності активів в 2020 році на 94,84 % говорить про зростання швидкості обертання сукупної величини капіталу досліджуваного підприємства, що є свідченням збільшення кількості повних циклів виробництва й обігу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом досліджуваних років зменшується, що є негативним для компанії та може говорити про зниження ефективності використання власного капіталу.

Збільшення коефіцієнта оборотності основних засобів в 2020 році на 779,98 % свідчить про зростання ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства.

За результатами проведеного аналізу ділової активності варто відзначити в цілому позитивну тенденцію щодо їх зростання та ефективного використання підприємством власних коштів у процесі господарської діяльності.

Показники рентабельності підприємства проаналізовано у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» у 2018-2020 рр.

Темпи приросту, %

Показники	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Коефіцієнт рентабельності продукції	162,47	204,30	164,10	25,74	-19,68
Коефіцієнт рентабельності активів	5,06	5,86	8,15	15,83	39,00
Коефіцієнт рентабельності діяльності	5,71	11,37	6,52	99,16	42,70
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	83,26	119,68	46,31	43,74	-61,31

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності компанії

Зростання коефіцієнта рентабельності продукції в 2019 році дає змогу говорити про ефективність продажів продукції досліджуваного підприємства та зростання величини операційного прибутку, який припадає на 1 грн. реалізованої продукції. В 2020 році даний показник зменшився на 19,68 %, що є негативним для компанії.

Збільшення величини коефіцієнта рентабельності активів протягом досліджуваних років є свідченням зростання ефективності використання підприємством його активів задля генерації прибутку.

Зростання показника рентабельності діяльності в 2019 році свідчить про збільшення загальної ефективності господарської діяльності підприємства, а збільшення рівня рентабельності власного капіталу – про збільшення прибутку, що припадає на 1 грн. власних коштів, вкладених в господарську діяльність. В 2020 році дані показники зменшилися порівняно з 2019 роком, що є негативною тенденцією для компанії.

Отже, можна зробити висновок про те, що протягом досліджуваних років ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є рентабельним підприємством, проте в 2020 році показники рентабельності знизилися порівняно з 2019 роком, що може свідчити про зменшення ефективності використання підприємством наявних ресурсів та ефективності господарської діяльності компанії.

2.2. Кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової

політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам [56].

Кадрова політика компанії ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» здійснюється у відповідності до політики компанії АТ «Концерн Галнафтогаз», яка у сфері трудових відносин ґрунтується на неухильному дотриманні національного законодавства про працю і міжнародних стандартів прав людини, а також на Кодексі корпоративного управління, ухваленому у 2020 році, й Кодексі корпоративної етики, ухваленому у 2014 році.

У компанії створено сприятливі умови й рівні можливості для професійного й особистого розвитку всіх працівників. Не допускаються жодні прояви прямої чи непрямой дискримінації за гендерною, релігійною, національною, віковою чи будь-якою іншою ознакою. Компанія не використовує дитячу чи нелегальну працю. Усі працівники компанії працевлаштовані офіційно.

Станом на 31.12.2019 кількість працівників компанії становила 6 413 осіб; станом на 31.12.2020 - 1 018 осіб.

Встановлення справедливих та уніфікованих стандартів оплати праці персоналу є одним із пріоритетів HR-політики ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» відповідно до особливостей оцінки та винагороди персоналу в компанії АТ «Концерн Галнафтогаз». У 2020 році компанією ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» було нараховано працівникам 715 356 тис. грн, що на 91 624 тис. грн, або на 11,4 % менше, ніж за аналогічний період попереднього року [36].

Кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» спрямована на довготривалу співпрацю з усіма членами команди, тому компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр навчальних програм, оскільки висококваліфіковані й мотивовані до постійного саморозвитку працівники є істотною конкурентною перевагою будь-якого бізнесу.

Систематично компанією проводиться робота по виявленню фактів зловживань, шахрайства та корупції як з боку працівників компанії, так і зовнішніх контрагентів, оскільки ділові партнери компанії обираються згідно з

критеріями, які базуються на прозорості діяльності, конкурентності, якості товарів, робіт і послуг та надійності.

Значну увагу компанія приділяє створенню умов для того, щоб і працівники, і клієнти почувалися максимально захищено й комфортно на всіх об'єктах мережі ОККО. Тому питання безпеки життєдіяльності й ведення бізнесу перебувають у компанії під постійним контролем [71].

Кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика підприємства спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства.

Метою кадрової політики ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є забезпечення збалансованості професій, поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» базується на таких принципах:

- вагомість люди є ключовою і найціннішою складовою підприємства;
- Обґрунтованість: будь-які рішення і дії щодо персоналу повинні прийматися і здійснюватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- послідовність: будь-які рішення і дії щодо персоналу повинні прийматися і здійснюватися тільки з врахуванням усіх елементів кадрової політики;
- об'єктивність оцінки: підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Об'єктивність означає, що оцінка кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінки та, наскільки це можливо, незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо;

- Орієнтація на результат: усі підрозділи, спеціалісти та керівники повинні мати чітко визначений результат своєї діяльності і всі співробітники повинні прагнути до його досягнення. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також єдиним критерієм, на якому базується система стимулювання та мотивації персоналу підприємства;

- постійний розвиток особистості та забезпечення самореалізації працівників: розвиток підприємства на пряму залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє саморозвитку своїх спеціалістів та заохочує їх до цього;

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства: система матеріальної оплати праці працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє підвищенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства. діяльності підприємства.

Сучасний підхід до кадрової політики ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів.

В ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є департамент з управління людськими ресурсами. Відповідно до Положення про департамент з управління людськими ресурсами ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ», департамент з управління людськими ресурсами – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу.

Основними завданнями департаменту з управління людськими ресурсами

ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є:

1. Забезпечення підрозділів згідно з штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.

2. Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.

3. Організація обліку особового складу підрозділів і звітності по кадрах, облік військовозобов'язаних і оформлення їх на спецоблік.

4. Виконання роботи по плануванню і організації різних форм навчання працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання.

5. Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах, надання їм методичної допомоги.

Функції відділу управління персоналом ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»:

1. Оформлення документів про прийом, переведення, переміщення та звільнення працівників, видача необхідних довідок та інших документів, пов'язаних з роботою.

2. Заповнення, зберігання та видача трудових книжок відповідно до чинних інструкцій.

3. Ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4. Забезпечення діловодства та звітності з особового складу, ведення обліку наказів директора з особового складу.

5. Організація кадрового діловодства.

6. Оформлення відпусток та листків тимчасової непрацездатності працівників.

7. Оформлення та видача працівникам виписки з трудових книжок про стаж роботи для оформлення пенсій, надання допомоги тощо.

8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.

9. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів на її порушників для накладення на них дисциплінарного стягнення.

10. Здійснення організаційно-методичного керівництва підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.

11. Складання, виходячи з потреб структурних підрозділів, річних та квартальних планів розвитку персоналу та кошторисів витрат на штатне розписування, контроль за їх виконанням.

12. Налагодження зв'язків з навчальними закладами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також з вищими навчальними закладами з метою забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

13. Організація навчального процесу за всіма формами підвищення кваліфікації.

14. Формування кадрового резерву, забезпечення його навчання, організація стажування працівників [36]

Основною метою кадрової політики ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади кадрами відповідних професій і спеціальностей належної кваліфікації. ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників будь-якого рівня, прийти і почати працювати можна як з нижчої посади, так і з найвищої. Компанія готова взяти на роботу будь-якого спеціаліста за наявності відповідної кваліфікації, незалежно від досвіду роботи. Компанія зосереджена на швидкому зростанні та

виході на передові позиції у своїй галузі

У рамках сучасного підходу до управління персоналом ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» персонал розглядається як найдорожчий ресурс компанії, а розвиток потенціалу співробітників стає важливою стратегічною метою для досягнення ефективної роботи компанії, підприємства в цілому. Персонал підприємства є об'єктом загальної корпоративної стратегії та інвестування, чинником конкурентної переваги.

Найважливішими цілями кадрової політики є забезпечення оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ», вимог законодавства та стану ринку праці, а також організація його ефективного використання. Сучасний підхід до управління персоналом підприємства передбачає не тільки «фізичне» управління та

переміщення працівників, а й включає певну систему нематеріальних факторів мотивації, просування та професійного зростання, що відображає підхід до персоналу як до одного з найважливіших факторів виробництва. Тобто кадрова стратегія нематеріальної мотивації також включена в загальну систему управління персоналом.

Компанія розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, засновану на довірі та командному дусі; заохочує конструктивні ініціативи працівників і надає можливості для їх реалізації. ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» не допускає дискримінації за національною, статевою, віковою, культурною чи іншою ознакою.

Що стосується системи мотивації персоналу, то в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Суть полягає в конкурентоспроможному рівні заробітної плати та премії за виконання або перевиконання планів. Працівникам компанії надається розширений соціальний пакет: оплачувана відпустка, лікарняний та декретний із збереженням стажу роботи, мобільний зв'язок, необхідний для службового користування, добровільне медичне страхування.

Нематеріальна мотивація персоналу - це стимулювання персоналу до більш продуктивної праці різними методами, не пов'язаними з фінансами. Велике значення в загальній системі стимулювання має нематеріальна мотивація персоналу. Хоча, за загальноприйнятою думкою, людина працює для того, щоб заробляти гроші, а тому найефективнішою мотивацією є гідна заробітна плата, практика показує, що ключову роль у цьому питанні відіграє нематеріальна мотивація персоналу.

Нематеріальна мотивація ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» включає нагородження кращих працівників грамотами та подарунками, перспективи кар'єрного зростання за результатами роботи, систему знижок для працівників на товари, що реалізуються компанією, організацію корпоративних вечірок та свят для колективу.

До методів нематеріальної мотивації працівників підприємства належать:

- організація мотивуючих нарад і зібрань, де обговорюються новини і плани розвитку підприємства. Це дозволяє співробітникам бути в курсі подій, що відбуваються;

- привітання працівників зі святами. Привідом для привітання може бути як особиста подія, так і професійна. Наприклад, багаторічна співпраця з підприємством, призначення на нову посаду або день народження;

- навчання, тренінги, семінари. Перспективних працівників відправляються для участі в конференціях і семінарах, на курси підвищення кваліфікації і т.д.;

- організація заходів і святкувань як заохочення. Це святковий захід з банкетом або спільний відпочинок на природі, похід колективу в кіно і т.д. Завдяки корпоративним заходам зміцнюються взаємини в колективі, відбувається формування єдиної команди з якої не хочеться йти;

- створення і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Тільки в доброзичливій атмосфері робота працівників буде ефективною. Тому її підтримка, взаємовідчуйність і взаємоповага – одні з основних правил корпоративної культури ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»;

- можливість кар'єрного росту та розвитку. Велика кількість працівників не бажає зупинитися на тій посаді, в рамках якої вони були прийняті на підприємство, тому при ефективній роботі працівник може легко піднятися по «кар'єрних сходах»;

- різні бонуси для співробітників підприємства. Це може бути будь-що, від обіду за рахунок підприємства до безкоштовного абонементу в спортзал.

Корпоративна культура є одним з важелів управління підприємством, вона постійно взаємодіє з іншими елементами системи управління, впливає на характер їх застосування, та сама формується виходячи з взаємодії з тими чи іншими елементами цієї системи.

Основні цінності корпоративної культури ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»:

- баланс роботи та особистого життя;
- участь;

- повне усвідомлення і неупередженість;
- відповідальність;
- чесне і відкрите спілкування [72].

Ефективне функціонування компанії забезпечує чітка система управління. У міру розвитку його організаційної структури та збільшення кількості відділів і співробітників, відповідно, зростає важливість цього питання, оскільки посилюється зв'язок і взаємозалежність між його відділами.

Керівництво ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» працює над створенням сильної корпоративної культури, завдяки якій багато підприємств стають схожими на (велику) родину, коли кожен працівник робить лише те, що сприяє його добробуту. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи місце місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Реалізація функції контролю є важливою ланкою в системі управління ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ». В основному контроль здійснюється через оцінку персоналу.

Оцінка персоналу - встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця. Оцінка співробітників ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» переслідує три основні цілі:

- адміністративні - підвищення, пониження, переведення, розірвання трудового договору. У цьому випадку оцінка працівника здійснюється для прийняття управлінських рішень;

- інформаційна - в результаті цієї оцінки стає можливим інформування працівників про рівень їх знань і роботи в цілому. У результаті працівник пізнає сильні і слабкі сторони своєї трудової діяльності;

- мотиваційна - результат оцінки є важливим засобом мотивації персоналу. Після виявлення сильних співробітників компанія заохочує їх.

В основному оцінювання персоналу проводиться за допомогою атестації, яка передбачає тестування для торгівельно-оперативного персоналу та виконання ситуативних кейсів для адміністративного персоналу.

Після проведення аналізу системи управління персоналом можна зробити висновок про її зрілість. На підприємстві прописані процеси управління працівниками, існує окремий підрозділ (Департамент з управління людськими ресурсами), який займається організацією кадровою політикою, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. Як підприємство, так і його працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного. Тому, опираючись на вищенаведені фактори, кадрова політика ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є ефективною та сприяє високому рівню результативності господарської діяльності підприємства.

2.3. Аналіз організації набору і відбору персоналу на ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

ОККО — одна з найбільших в Україні мереж автозаправних комплексів, яка також займається продажем, зберіганням, транспортуванням нафтопродуктів та реалізацією товарів через магазини на АЗК. Також у структурі компанії діє найбільша мережа закладів харчування в дорозі — 400+ кафе та 30 ресторанів A la minute, Pasta mia та Meiwei.

Зважаючи на таку різноманітність напрямків бізнесу, підходи до підбору працівників відрізняються. Наприклад, коли шукають працівників в офіс, то звертають більше уваги на досвід. Втім є вакансії, на які активно розглядають студентів, тому ОККО співпрацює з різними навчальними закладами по всій Україні, а кандидати без досвіду теж мають можливість отримати роботу в компанії. Під час пошуку співробітників в ОККО насамперед звертають увагу, чи збігаються цінності кандидата з тими, що є в компанії. Адже спільні цінності

допомагають працівнику якнайкраще реалізувати себе в роботі, а компанії — побудувати ефективний бізнес із його допомогою.

НУВБІП УКРАЇНИ

Характеристики, на які в першу чергу звертають увагу рекрутери ОККО під час відбору:

1. Відкритість новому та підтримка змін. У сучасному світі важливо швидко адаптуватися до змін, бачити в них можливості, а не проблеми. Також потрібно швидко вчитися новому в обставинах, що постійно змінюються. Такі люди є та будуть ефективними.

2. Відповідальне ставлення до завдань і наполегливість під час досягнення результату. Можна чогось не знати, не мати певного досвіду, але важливо розуміти, де це можна знайти чи в кого дізнатися, щоб виконати своє завдання якнайкраще і зробити це самостійно, не намагаючись перекласти на когось відповідальність.

3. Оптимістичне ставлення до життя. Це теж про можливості, але більше про вміння керувати своїми емоціями та з позитивом розвиватися і йти далі, не дивлячись на труднощі.

4. Прояв людяності, уважності до потреб інших та готовність допомогти. Командність є стилем нашого життя, тож готовність слухати та чути, допомагати один одному — це основа для роботи в ОККО [71].

В компанії використовують найрізноманітніші канали пошуку кандидатів, що пов'язано з необхідністю постійно залучати нових працівників.

З одного боку, через те, що ситуація на ринку праці наразі дуже складна:

- демографічні чинники (за даними Держстату, кожні 5 років населення України скорочується в середньому на 1,5 млн);
- міграція українців за кордон;
- низька привабливість для кандидатів робітничих професій;
- висока конкуренція за кожного працівника.

З іншого боку, компанія безперервно розвивається: відкриваються нові АЗК, запускаються нові проєкти та напрямку бізнесу. Компанія співпрацює з

НУВБІП УКРАЇНИ

усіма найбільшими job-сайтами України, розміщує вакансії на сайті компанії та офіційних міських сайтах, поширює інформацію через партнерів, внутрішні канали інформування ВНЗ, використовує розклеювання оголошень, аудіоролики на зупинках, рекламу на білбордах, інформацію про вакансії розміщує на АЗК та в ресторанах, працює з реферальною програмою «Приведи друга» тощо. Також активно використовуються соціальні мережі – розміщують вакансії, запускають таргетовану рекламу, поширюють інформацію через амбасадорів, розвивають рекрутингову спільноту в соціальних мережах «Достойна робота в Україні». «Ми бачимо позитивний ефект та будемо рухатися в напрямку використання соціальних мереж для розв'язання рекрутингових завдань і далі», – розповідає Олена Станкевич, керівниця відділу підбору та оцінки персоналу ОККО.

Серед всіх методів пошуку та підбору кадрів в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» найпоширенішим є класичний рекрутмент. У компанії ОККО процес рекрутингу автоматизований. Це значно полегшує роботу, адже рекрутери щоденно отримують понад 100 дзвінків.

Також для наймання використовують голосовий бот, який спеціально розробили ІТ-спеціалісти для мережі.

Бот ставить кілька запитань, коли спілкується з кандидатом, розпізнає інформацію та записує в систему long list. Після цього рекрутери виходять на зв'язок із кандидатами. Це дуже пришвидшує роботу.

Потреба в кадровому потенціалі підприємства здійснюється працівниками відділу праці на основі існуючих традиційних методів. Відділ управління персоналом визначає необхідну потребу в кадрах, на основі існуючих нормативів розраховується необхідна кількість працівників з погодинною оплатою праці, а також керівників, службовців і спеціалістів.

Потреба в кадровому потенціалі визначається із заяв керівників структурних підрозділів підприємства [36].

Для проведення кадрової роботи з пошуку, відбору та добору необхідних категорій персоналу у складі відділу кадрів підприємства створено групу пошуку та підбору персоналу.

Функціями працівників групи пошуку кадрів є:

- робота з банком даних, що містить резюме кандидатів, дані раніше звільнених співробітників,

- робота з міськими, обласними центрами зайнятості щодо залучення кадрів;

- робота з міськими засобами масової інформації, транспортними організаціями, інформаційними дошками міста щодо розміщення оголошень про пошук необхідних кадрів;

- кадрова робота з міським телебаченням, яке розміщує рекламно-інформаційні ролики про діяльність підприємства.

У своїй роботі, щодо підбору персоналу підприємство ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» керується загальною стратегією підприємства. Підбір персоналу відбувається після ретельного планування.

Відбір персоналу у ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» реалізується через такі етапи

(рис. 2.2):

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

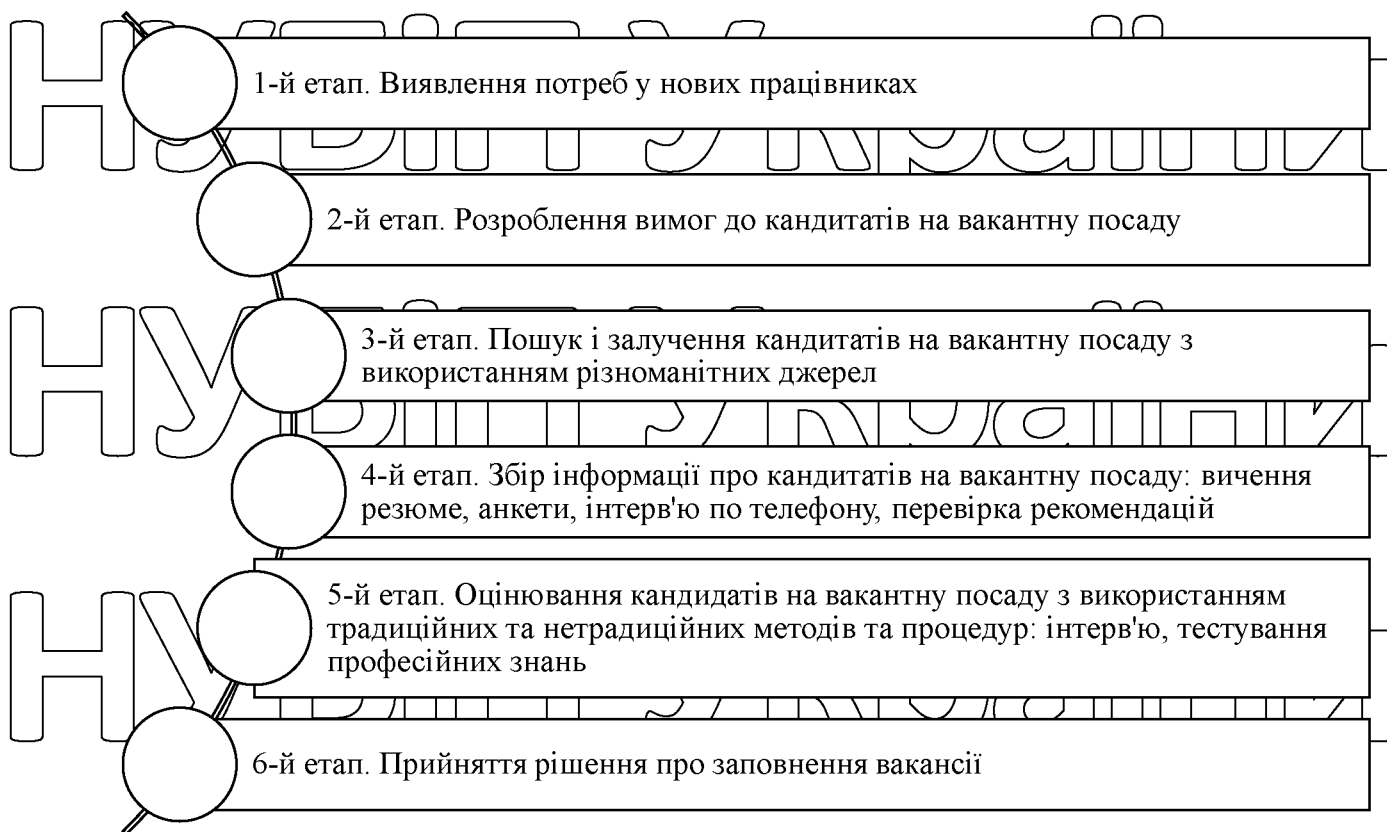


Рис. 2.2. Основні етапи відбору персоналу ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

Джерело: створено автором на основі інформації про компанію

Для якісного підбору та найму персоналу підприємство має мати відповідну нормативно-правову базу. Без дотримання нормативно-правової бази будь-яке підприємство може зазнати краху у питаннях підбору та найму персоналу. Розглянемо нормативно-правову та науково-методичну базу кадрової роботи підприємства ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» (рис.2.3).

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 2.3. Нормативно-правова та науково-методична база кадрової роботи підприємства ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

Джерело: створено автором на основі інформації про компанію

Підприємство ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» використовує декілька інструментів для дослідження придатності претендента на дану посаду:

- вивчення документів;
- аналіз особистих даних претендента;
- проведення бесіди з кандидатом;
- перевірка навиків кандидата на практиці;
- перевірка знань та навиків під час проходження тестових завдань.

В компанії складна система відбору персоналу, вона включає і анкетування, психологічні тести та щонайменше 2 співбесіди (з HR-ом та з потенційним керівником). Це пов'язане із тим, що в компанії шукають людей.

які повністю відповідають відкритим вакансіям – і професійно, і особисто. Такий спосіб відбору забезпечує високий показник залучення – 96% усіх прийнятих на роботу працівників успішно проходять випробний термін і залишають в компанії. В компанії важливим є підібрати людей, які будуть разом з командою рости і розвиватись [36].

Знайомство з кандидатами на відповідну посаду відбувається через розгляд їхніх профілів, резюме, інформації про досвід роботи, отриману освіту, рекомендації щодо попереднього місця роботи. Компанія використовує метод біографічних даних, що дозволяє розглядати людину з точки зору відповідності цій посаді. Це включає визначення відповідності кандидата основним вимогам і потребам компанії: освіта, кваліфікація та навички, попередній кар'єрний розвиток, зміна місця проживання та причини цього.

У ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» менеджер з персоналу використовує кілька видів співбесід при наймі: вони складаються за схемою; погано формалізований; не виконується за планом. Під час бесіди відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Інспектор відділу кадрів ніколи не намагається чинити тиск на заявника, наприклад, ставлячи запитання ворожим тоном або навмисно перебиваючи заявника, тому ймовірність стресу та дискомфорту для заявника зведена до нуля.

Вступна частина – близько 15% часу для створення атмосфери взаєморозуміння. Опитування починається з обох зацікавлених сторін. При цьому інспектор з кадрів намагається підбадьорити співбесідника, уникати негативних оцінок і критики, максимально проявляти доброзичливість і інтерес до особистості кандидата. Основна мета більшої частини розмови - отримати інформацію для оцінки якостей претендента, необхідних для цієї посади та прийняття рішення. У заключній частині підводяться підсумки та роз'яснюється подальший хід процедури прийому на роботу.

Основною метою проведення бесіди з кандидатом є визначення його особистих якостей і навичок. Зазвичай менеджер з персоналу компанії спочатку розмовляє з кандидатом по телефону, задає уточнюючі питання, щоб з'ясувати

особистісні якості та компетентність. На цьому етапі більше 70% претендентів відсіюються через невідповідність потребам компанії. З 30% керівник проводить очну співбесіду, яка дає можливість зрозуміти, чи підходить кандидат на цю посаду.

Така бесіда дозволяє визначити, наскільки претендент зацікавлений в отриманні роботи, допомагає надати вичерпну інформацію про основні види діяльності компанії та обов'язки кандидата на посаду. Очна бесіда дозволяє обговорити очікування обох сторін, чітко визначити, чи відповідатиме майбутня посада інтересам і очікуванням кандидата.

У ході практичних випробувань абітурієнт повинен виконати завдання. Це дозволяє перевірити його знання та вміння та оцінити якість виконання завдання. Цей етап відбору більш ефективний, ніж усні бесіди. Це дозволяє чітко зрозуміти, наскільки претендент відповідає очікуванням компанії, а недоліки або приховані якості виявити важко під час усної розмови.

При підборі персоналу часто використовується технічне тестування. Цей метод дозволяє виявити не тільки інтелектуальні якості, але і те, наскільки швидко кандидат справляється із завданням і чи прислухається він до зауважень керівника. Такий тест проводиться онлайн або на місці.

Основними методами відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, які використовуються на підприємстві, є аналіз письмових документів (CV, анкети) та співбесіди.

Під час співбесіди в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» оцінюється достовірність інформації, викладеної в резюме, і складається думка про особисті та професійні якості кандидата. При цьому з кожним абітурієнтом проводиться співбесіда окремо, з'ясовується, наскільки він мотивований її отримати.

Так, на етапі відбору кандидатів на основі використання професіограми відбираються претенденти, які можуть виконувати поставлені завдання. Потім відбувається відбір претендентів, які зараз не підходять. Вони формують пул кандидатів, які можуть бути використані в майбутньому. Кандидат

перевіряється шляхом детального аналізу документів, співбесіди, тестування та іншими методами відбору.

Рішення про прийом на роботу конкретного кандидата приймаються директором і менеджером з персоналу.

Відділ кадрів ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» пропонує обраному кандидату оформити відповідні документи та трудовий договір у відділі кадрів.

Основними правилами остаточного підбору на підприємстві є:

- вибір працівників, які найбільше підходять підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників;
- покращення морально-психологічного клімату.

Як і до війни, компанія працює нон-стоп, аби забезпечувати українців, зокрема військових, медиків, пожежників, поліцію, волонтерів, громадський транспорт, паливом.

Проте відбулися зміни й в кадровому вимірі. Частина АЗК були зруйновані чи припинили роботу через загрозу військових атак, також частина працівників були змушені виїхати з небезпечних регіонів. Всім, хто переїхав в інші міста України, пропонували роботу на новому місці. І не лише співробітникам ОККО, а й членам їхніх родин. Протягом двох місяців компанія компенсувала витрати на оренду житла.

Незважаючи ні на що, компанія продовжує розвиватися, тому тут постійно шукають спеціалістів на мережі АЗК, у розподільчі центри, в ресторани мережі, на офісні позиції, на керівні посади тощо. Багато напрямів, які до війни були не настільки затребуваними, зараз стали дуже актуальними, зокрема все, що стосується організації перевезень, закупки й продажу нафтопродуктів та інших товарів, оптимізації операційної роботи. Крім цього, в компанії активно розвивається напрям ІТ. Розробники працюють над проектами не лише для ОККО, а й для інших великих ритейлів.

Щотижня рекрутери закривають 100+ вакансій працівників в офісах, на АЗК, в ресторанах, серед яких є і менеджерські посади, і позиції операторів, заправників, касирів, кухарів, прибиральників.

Загалом зараз в ОККО відкрито близько 320 вакансій. Частина з них закривають за рахунок внутрішньо переміщених працівників зі східних регіонів та членів їхніх родин, але й зовнішній пошук дуже активний [78].

Для ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» набір та відбір персоналу є одним з пріоритетних завдань підрозділу управління персоналу. Від знання, навиків та надійності кадрів залежить розвиток самої компанії.

Висновок до другого розділу

Отже, ОККО — одна з найбільших в Україні мереж автозаправних комплексів, яка також займається продажем, зберіганням, транспортуванням нафтопродуктів та реалізацією товарів через магазини на АЗК. Також у структурі компанії діє найбільша мережа закладів харчування в дорозі — 400+ кафе та 30 ресторанів A la minute, Pasta mia та Meijiwei.

Мережа із 400 АЗС під брендом ОККО має виручку 30 млрд грн на рік і входить до трійки найбільших в Україні, займаючи, за власною оцінкою, 19% ринку.

ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є рентабельним підприємством, проте в 2020 році показники рентабельності знизилися порівняно з 2019 роком, що може свідчити про зменшення ефективності використання підприємством наявних ресурсів та ефективності господарської діяльності компанії.

Кадрова політика компанії ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» здійснюється у відповідності до політики компанії АТ «Концерну Галнафтогаз», яка у сфері трудових відносин ґрунтується на неухильному дотриманні національного законодавства про працю і міжнародних стандартів прав людини, а також на Кодексі корпоративного управління, ухваленому у 2020 році, й Кодексі корпоративної етики, ухваленому у 2014 році.

Серед всіх методів пошуку та підбору кадрів в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» найпоширенішим є класичний рекрутмент. У компанії ОККО процес рекрутингу автоматизований.

Також для наймання використовують голосовий бот, який спеціально розробили ІТ-спеціалісти для мережі.

В компанії складна система відбору персоналу, вона включає і анкетування, психологічні тести та щонайменше 2 співбесіди (з HR-ом та з потенційним керівником). Це пов'язане із тим, що в компанії шукають людей, які повністю відповідають відкритим вакансіям – і професійно, і особисто.

Основними методами відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються на підприємстві, є аналіз письмових документів (резюме, анкет) та інтерв'ю.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО

3.1. Зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні

Підбір персоналу є однією з головних проблем роботодавців як вітчизняних, так і іноземних підприємств. Причому це не залежить від кількості пропозицій, що надходять на ринок праці. Це цілком зрозуміло: ефективність його діяльності залежить від здатності підприємства залучати «потрібних» людей. Тому вкрай важливо мати унікальні методи і технології підбору працівників. У разі успішного відбору на певну посаду кандидата, особисті та професійні якості якого найбільше підходять, усі витрати, пов'язані з пошуком, будуть окуплені. В іншому випадку ціна помилки надзвичайно висока, оскільки збиток, який компанія заплатить за те, що взяла «не того» людини, може бути просто фантастичним [3].

Удосконалення та вдосконалення системи управління персоналом на українських підприємствах має базуватися на накопиченому зарубіжному досвіді. Перш за все, мова йде про узагальнення зарубіжного прогресивного досвіду, запозиченого керівниками організацій з підбору та найму персоналу. Слід пам'ятати, що просте копіювання іноземних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект, як економічний, так і психологічний. Це пояснюється тим, що в роботі з людьми велике значення має менталітет, традиції, особливості духовного та соціального середовища, в якому виросла і сформувалася особистість [54].

На думку західних фахівців, головні проблеми, які притаманні ринку праці нашої країни, полягають у наступному:

1. Недосконалості процесу пошуку (в той час, коли на Заході кандидати «завалюють» компанії своїми резюме і до рекрутингових послуг менеджери

HR вдаються дуже рідко, то в Україні кандидатів треба шукати в Інтернеті, розміщувати об'яви і вдаватися до рекрутингових послуг).

2. Низький рівень рекрутингових послуг (відсутність якісних агентств, де професійно підбирають персонал).

3. Погане володіння англійською мовою (що є необхідною умовою роботи в західній компанії).

4. Низька кваліфікованість кадрів (показують широкі знання, але не глибокі).

5. Невідповідність назви спеціальності її змісту (наприклад, PR-менеджер на практиці не показує знань з PR технологій, а виявляється звичайним маркетингологом).

6. Самовпевненість претендентів (вказуючи на свої особливі здібності, не можуть їх підвертати на практиці).

7. «Кумівство» (знайомство та зв'язки позитивно вирішують «долю» кандидата) [39].

Існує багато способів покращити виробництво, але жоден із них не зрівняється з важливістю прийняття правильного рішення про найм. Найкращі виконавці, як правило, у кілька разів ефективніші, ніж виконавці, які виконують задовільно. Більшість керівників сходяться на думці, що підбір співробітників є одним із найскладніших і найважливіших бізнес-рішень.

Удосконалення системи формування персоналу в українських організаціях має базуватися на широкому використанні зарубіжного досвіду.

Перш за все, мова йде про використання керівниками фірм і компаній зарубіжного прогресивного досвіду використання окремих методів або способів ефективного кадрового забезпечення підприємства. І це стосується державного фінансування та мотивації внутрішньо фірмового навчання персоналу, впровадження нових методів оцінки персоналу, звернення уваги на мотивацію персоналу, моральне та матеріальне стимулювання всіх працівників підприємства [79].

У зарубіжному досвіді підбору та найму персоналу слід звернути увагу на японський та американський досвід. Насправді вони абсолютно протилежні, але якщо українські підприємства певною мірою запозичать у іноземних держав, то система підбору та найму персоналу в Україні зміниться на краще.

Набір співробітників в японські компанії здійснюється в основному на початку фінансового року (квітень) безпосередньо в школах, коледжах, університетах. Річний набір становить 3-4% від загальної чисельності, при плинності 2-3%. Великі виробничі компанії зберігають систему довічного найму.

В Японії при відборі в першу чергу дивляться на отриману освіту. У США та Європі ви можете стати менеджером вищого рівня, маючи відповідну професійну кваліфікацію та успішний досвід роботи. В Японії це практично неможливо. Приблизно кожні два роки керівник повинен захистити нову науково-практичну роботу, щоб отримати підвищення. Ступінь дає перепустку на керівні посади [3].

У торгових компаніях при пошуку працівників особлива увага приділяється особистим якостям претендентів. На першому етапі відбір відбувається за результатами есе, присвяченого баченню претендентами свого місця в компанії, позначенню власних амбіцій. На наступному етапі під час співбесід визначаються та оцінюються за 5-бальною шкалою особистісні характеристики потенційного працівника (відповідальність, щирість, стресостійкість, здатність приймати рішення та проявляти ініціативу, бажання розвиватися та навчатися).

Японський стиль підбору персоналу полягає в тому, що відділи кадрів починають відбір майбутніх спеціалістів ще під час навчання у ВНЗ на 2-3 курсах. Виявляються молоді люди, які виявляють певні здібності, які можуть бути успішно використані в подальшому розвитку підприємства [79].

Японське керівництво вважає, що першокласний випускник хорошого університету обов'язково стане видатним лідером. Кандидати, рекомендовані

університетом, повинні скласти письмові тести. Кандидати, які успішно склали письмовий тест, запрошуються на співбесіду.

Підприємства наймають студентів раз на рік і наприкінці навчального року випускники складають письмовий ієніт на підприємстві, який розроблений так, щоб можна було оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Відповідно від результату даного тесту і залежить наступний етап найму – співбесіда з керівництвом підприємства. Якщо співбесіда позитивна, то працівника наймають на роботу.

Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди.

Також кандидатів запрошують на лекції, які читають фахівці і керівники підприємств і фірм, виховуючи в них патріотизм щодо того підприємства, яке має намір надати в подальшому роботу. При наймі на роботу, за кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці [52].

В Японії біографічні дані кандидата ретельно вивчаються з метою встановлення фактів судимості та психічних захворювань у нього чи його родичів. Вирішальною є остаточна відбіркова співбесіда, оцінка якої є об'єктивною та неупередженою. Ці якісні зміни в управлінні на багатьох японських підприємствах з урахуванням психології людей і їх соціального статусу не могли не дати поштовх до радикального вдосконалення традиційних методів управління персоналом в інших країнах з розвинутою економікою.

Розуміння того, що кваліфікація працівників і їхнє бажання добре працювати стають основною продуктивною силою виробництва, призвело до переорієнтації стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання більшої кількості знань, умінь, трудових навичок, ініціативи та підприємництва. дух персоналу. Наявність усіх перерахованих вище властивостей у кандидатів сьогодні вважається необхідною умовою підбору персоналу практично в усіх цивілізованих країнах [3].

Використання японських методів у формуванні персоналу на багатьох українських підприємствах не дуже доцільно, оскільки, на відміну від японських фірм, вони не націлені на довгострокову систему найму, а працівників найчастіше набирають на вже встановлену конкретну посаду. У робочій групі можлива лише система ротації персоналу, не рахуючи керівного складу.

Недоліком японського стилю найму працівників, на мій погляд, є те, що працівник занадто залежний від підприємства. У більшості випадків він змушений все життя працювати в одній компанії, так як в разі звільнення в майбутньому влаштуватися на хорошу роботу буде складно.

Проте слід визнати, що японська модель є еталоном роботи з персоналом, його відбору, навчання та формування кадрового резерву. На вітчизняних підприємствах при підборі кандидатів більше уваги слід приділяти особистісним і психологічним якостям людини, оскільки від них залежить, наскільки потенційний співробітник влиється в трудовий колектив і наскільки він зможе поставити організаційні цілі вище своїх [49].

На відміну від японських методів найму та відбору, американські корпорації приділяють увагу успіху кожного співробітника. Набір персоналу починається після схвалення вищим керівництвом пропозиції щодо нової посади. Відділ кадрів допомагає начальнику відділу, в якому оголошена вакансія, підбирати кандидатів у співробітники.

На американських підприємствах спостерігається орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так і інженерів та науковців. Американські спеціалісти, як правило, є професіоналами у вузькій галузі знань, а тому їх просування по службі відбувається лише по вертикалі, що обмежує можливість просування по рівнях управління, викликає плинність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу [54].

При відборі працівників проводиться тестування кандидатів на предмет професійної підготовки. Як правило, кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму співробітників.

Після прийому на роботу відбувається введення в дію, під час якого працівник ознайомлюється зі своїми обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених його вузькою спеціалізацією, а також знайомиться з діяльністю підприємства в цілому та його організаційною культурою.

При підборі на роботу випускників навчальних закладів, молоді люди проходять випробувальний період на підприємстві від 6 місяців до року. За кожним молодим фахівцем закріплюється куратор – це один з менеджерів вищого керівництва, який за результатами роботи виставляє оцінку в щоденник. Ті, хто пройшов випробування з найвищими балами наймаються на роботу [3].

Служби управління персоналом значної частини фірм США часто надають перевагу внутрішнім джерелам набору персоналу і складають на п'ятирічний термін схему можливості переміщень працівників за посадами в організаційній структурі підприємств, враховуючи очікувані вакансії. Разом з тим, паралельно здійснюють значну роботу стосовно стимулювання планування співробітниками власної кар'єри.

При аналізі особливостей американської практики видно, що тут значну увагу надають таким напрямкам формування персоналу, як добір та перевірка (тестування) претендентів на вакантні керівні посади різних рівнів керівництва. Застосовують як правило, ретельну, часто індивідуальну перевірку та оцінювання кожного претендента на заміщення посади вищого керівництва.

Використання внутрішніх джерел набору персоналу на українських підприємствах, спираючись на досвід американських фірм, може бути досить позитивним, адже просування по службі власник працівників обходиться організації дешевше та стимулюватиме працівників до підвищення своїх трудових показників за можливості отримати вищу заробітну плату [79].

Недоліками американського підходу до підбору кадрів є вузька спеціалізація працівників, що обмежує їх в просуванні по службі та призводить до ігнорування інтересів працівників [3].

В таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику процесу відбору працівників в Японії та США.

Таблиця 3.1

Японія	США
Пожиттєвий найм працівника	Чага зміна працівником місця праці
Повільне кар'єрне зростання	Прагнення стрімкого просування по службі
Професійне навчання власних працівників	Вузька спеціалізація
Першочергове значення особистісних та психологічних якостей кандидата	Надання переваги кваліфікації кандидата
Активна співпраця з навчальними закладами	Активна співпраця з навчальними закладами
Оцінка багатьох критеріїв	Оцінка насамперед індивідуальних якостей кандидата

Джерело: [3]

У Німеччині працює близько 700 консультативних фірм, які допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим джерелом поповнення кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки.

При цьому процедура відбору досить ретельно продумана. Для визначення ступеня відповідності претендента на посаду майстра, наприклад, витрачається 3-6 годин, для керівника нижчої ланки буде потрібно один день, а для керівника вищої ланки - два-три дні. При оцінці ділових якостей претендента протягом трьох днів проводяться три методичні процедури.

Перша складається з п'яти ділових ігор. Підсумки кожної з ігор оцінюються в балах.

У першій діловій грі претенденту пропонується виконати ряд управлінських дій. Кандидат за 2 години повинен ознайомитися з певною кількістю інструкцій, наказів, інших ділових паперів, оцінити ситуацію і прийняти правильне рішення. На завершення з ним проводиться розгорнуте інтерв'ю.

Друга ділова гра передбачає обговорення проблеми в невеликій групі. Пропонуються різноманітні ситуації, пов'язані з майбутньою роботою. Суть випробування полягає в тому, щоб оцінити вміння працювати в групі.

Третя ділова гра має на меті оцінку прийняття претендентом рішення з обговорюваної проблеми. За 30 хвилин випробовуваний повинен прийняти рішення з таких питань, як ціноутворення, виробництво товарів, капітальні вкладення, кредити і т. д..

Четверта ділова гра пропонує кандидатам підготувати кілька листів різного змісту, наприклад відмова, скасування раніше прийнятого рішення, неприємна інформація і т. д..

У п'ятій діловій грі група претендентів готує проект розвитку якогось напрямку виробництва. На підготовку проекту відводиться 1 год., на доповідь по проекту - 10-15 хв. Роботу оцінюють досвідчені експерти.

Німецькі методи підбору кандидатів відзначаються прагматичністю та продуманістю. Всі етапи відбору чітко розписані, що дозволяє спланувати процес без лишніх втрат часу та максимально ефективно оцінити якості кандидатів, чого часто не вистачає на вітчизняних підприємствах [79].

У Нідерландах, Великій Британії та Ірландії, які складають західноєвропейську групу країн, більшою популярністю користуються форми заявок, центри тестування та оцінювання, а щодо інших методів існують значні відмінності між країнами. У Великобританії та Ірландії в основному покладаються на рекомендації, але не на досвід роботи. Німеччина схожа на ці країни, але використовує тести набагато рідше.

У країнах Південної Європи, тобто в Іспанії та Португалії, багато організацій використовують психометричні тести, і рекомендації перевіряються набагато рідше, ніж у більшості інших країн.

Найчастіше в Європі використовуються такі методи: індивідуальні співбесіди, групові чи панельні співбесіди, перевірка рівня знань, аплікаційні форми, рекомендації від роботодавців. Часто вдаються до диспансеризації [16].

У багатьох країнах світу також поширений лізинг персоналу - оренда персоналу на основі довгострокового найму. Організація, що наймає персонал, оплачує послуги агентства-орендодавця і не пов'язує себе з працівником правовими відносинами. Спеціаліст входить до штату компанії орендодавця. Лізинг персоналу широко використовується в Нідерландах.

Зараз в Україні, на відміну від країн Західної Європи та США, немає суто лізингових компаній, які орендують спеціалістів із власних штатних працівників. На практиці зазвичай зустрічаються випадки, коли те чи інше підприємство фактично надає фірмам-партнерам для короткострокової роботи власних штатних працівників. Але насправді вони не є лізинговими агентствами, адже мова йде про звичайне відрядження працівника для короткострокового виконання певних завдань, які ця організація пропонує на ринку.

При користуванні послугами лізингу на вітчизняних підприємствах роботодавець за потреби може окремо оплачувати пошук та підбір персоналу. Якщо такої необхідності немає, то їх ціна включається у вартість лізингу. В умовах кризи слід звернути увагу на такий варіант лізингу персоналу, коли одна компанія-роботодавець, укладаючи договір, надає непрацюючий персонал на тимчасовій основі іншій компанії для виконання певних робіт чи проектів [3].

Отже, враховуючи досвід розвинутих країн, українським підприємствам слід відмовитися від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, коли рішення про найм на роботу приймається виключно виходячи з результатів дослідження послужного списку та анкетних даних кандидата.

Варто надавати перевагу кандидатам, які приділяють увагу вдосконаленню своїх навичок та знань, прагнуть до підвищення кваліфікації.

Крім того, вітчизняним підприємствам варто підтримувати тісні зв'язки з навчальними закладами, для того, щоб виявляти найбільш здібних та перспективних студентів і в подальшому наймати їх на роботу. Молоді фахівці задають нові ідеї, які можуть бути використані в процесі подальшого розвитку підприємства, тому у всіх розвинутих країнах цьому питанню надають вагому роль

Після аналізу зарубіжного досвіду підбору та найму персоналу стає зрозуміло, що на зарубіжних фірмах використання сучасних технологій відбору персоналу перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, зокрема з підбору та найму персоналу, важливий для розвитку інноваційного управління України. Достатньо швидко, раціональна забезпеченість організацій працівниками, з відповідними знаннями та уміннями, раціональне їх використання мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

Для забезпечення підприємства високоякісним та високорозкваліфікованим персоналом необхідно не лише керуватися знаннями чи логікою, а й спиратися на досвід, який гарантує розширення та розвиток, тобто на досвід високорозвинених країн, що має бути доцільним та ефективним, адже система формування персоналу розглядається з різних сторін, оцінюються як переваги, так і недоліки застосування на конкретному підприємстві.

3.2. Інноваційні методи відбору персоналу для ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ»

в сучасних умовах

Для будь-якого підприємства якісне комплектування штату працівників є запорукою не лише його нормального функціонування, але й розвитку та

вдосконалення. Ефективно організований процес відбору кадрів передбачає залучення людських ресурсів з високим рівнем кваліфікації, що позначається на досягненні корпоративних цілей і якості виробленої продукції або наданні послуг.

Пошук і відбір персоналу є частиною кадрової політики підприємства, і однією з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаною практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері [8].

Технічний прогрес і організаційні нововведення, покращення умов праці, висунули нові вимоги до рівня знань і психофізіологічних можливостей людини. Це, в свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, що відповідають психофізіологічним вимогам виробництва.

Важливо також зазначити, що в сучасних умовах процесу підбору і найму кадрів надається особливе значення, так як змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці та умов продажу робочої сили [57].

Формування персоналу має бути комплексним і базуватися на концепції, згідно з якою працівники розглядаються як людський ресурс або людський капітал, а одним із важливих напрямків діяльності в управлінні людськими ресурсами є підбір і найм персоналу.

Тому для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісними кадрами слід запропонувати такі заходи:

- розробка єдиного стандарту відбору. Єдиний стандарт відбору означає виділення ключових характеристик кандидатів. Це передбачає складання портрета співробітника, відповідного конкретній компанії, з реальною корпоративною культурою.
- доведення стандарту відбору до керівників. Цей захід передбачає навчання керівників структурних підрозділів відповідальності за прийняті ними рішення щодо прийняття того чи іншого працівника.

- якісне інформування кандидатів. Кандидату необхідно надати чітку, максимально коректну інформацію на всіх етапах взаємодії – від рекрутера до людини, яка приймає остаточне рішення [64].

Чітке надання достовірної інформації та правильно розставлені акценти на всіх етапах взаємодії дають кандидату, по-перше, можливість прийняти виважене рішення щодо майбутнього місця роботи, по-друге, залишить у нього позитивне враження від співпраці з представниками, незалежно від прийнятого рішення.

Тому краще залишити про підприємство хороше враження, ніж схилити кандидата до співпраці шляхом дезінформації, що в кінцевому результаті призведе до того, що через деякий час кандидат буде активно виплескувати своє невдоволення на ринку праці, знижуючи рівень репутації підприємства.

- максимальне усунення суб'єктивності. У всіх існуючих підходів до оцінки кандидатів при підборі є один спільний недолік - суб'єктивність. Найчастіше більша частина прийнятих рішень багато в чому залежить не стільки від застосовуваних методів, скільки від професіоналізму фахівців, які здійснюють процес підбору персоналу.

При встановленні необхідних критеріїв ефективного підбору персоналу слід керуватися одним важливим принципом - об'єктивністю оцінки. Технологію оцінювання слід будувати наступним чином:

- оцінка персоналу має бути об'єктивною, без урахування будь-яких особистих думок;

- потрібна надійність по відношенню до вільного впливу ситуативних факторів – незалежно від погодних умов, настрою, минулих досягнень, досягнень, невдач чи успіхів;

- необхідно оцінювати лише реальні вміння, уміння та компетенції кандидатів, необхідні для виконання майбутніх посадових обов'язків;

- можливість прогнозування, завдяки чому оцінні дії дають інформацію про види діяльності, в яких компетентний працівник, і рівень, на якому він здатний їх виконувати [44].

• автоматизація процесу підбору працівників. Впровадження автоматизованих систем або програм дозволяє удосконалити роботу з підбором кандидатів, з веденням бази вакансій та резюме, допомагає підвищити керованість і результативність всієї роботи з персоналом.

Сьогодні на вітчизняному ринку інформаційних технологій представлено багато компаній-розробників, що пропонують послуги з впровадження систем і програм управління персоналом.

Вони можуть розробити програмний HRM-комплекс, який допомагає формалізувати і налагодити в єдиному інформаційному середовищі всі бізнеспроцеси, пов'язані з управлінням кадрами, в тому числі і з підбором.

Особливостями та перевагами автоматизованих HRM-систем є:

- гнучкість. Автоматизовані системи можуть легко і просто адаптуватися під будь-якого користувача, будь-яку спеціалізацію, будь-який масштаб підприємства;

- швидкий пошук кандидатів на ту чи іншу посаду. Автоматизована система для підбору персоналу дозволяє в лічені секунди отримувати перелік усіх можливих кандидатів з мережі Інтернет, які відповідають вимогам. Не потрібно заходити на кожен сайт окремо і витратити час на настроювання критеріїв для пошуку;

- виключення ручного введення даних. Інформація про переглянутих кандидатів автоматично завантажується в базу даних підприємства. Не потрібно вручну вводити імена, прізвища, телефони та іншу інформацію. Всі поля автоматично розпізнаються, і на основі цієї інформації формуються картки кандидатів;

- миттєве розміщення вакансій. Використання автоматизованих систем з пошуку і відбору персоналу дає можливість в лічені секунди розміщувати вакансії і отримувати на них відгуки. Також є можливість завантажувати підібрані резюме кандидатів, розширюючи при цьому базу даних підприємства;

- можливість віддаленого, дистанційного підбору. Не потрібно витрачати час на анкетування та оцінку кандидатів. Все це може проводитися дистанційно

через мережу Інтернет, за рахунок проходження претендентами спеціальних онлайн-тестів. Фахівці кадрової служби отримують готовий результат з повною аналітичною характеристикою підбраного кандидата (психологічний стан, аналіз компетенцій, навичок, відповідність посади і багато іншого);

- новітні методики і технології відбору. Потужний функціональний інструмент, впроваджений в таку програму, здатний швидко і ефективно підібрати потрібні кадри [34].

- пошук працівників через соцмережі. Інтернет і соціальні мережі давно стали одним з основних інструментів в роботі рекрутера. Окрім використання спеціалізованих сайтів пошуку роботи, можна звернутися до соцмереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram та ін.

Використання соціальних мереж також може дати позитивний результат. При цьому з їх допомогою можна закрити практично будь-які вакансії. У мережах представлено більше потенційних кандидатів, ніж на будь-якому спеціалізованому сайті. Особливо добре цей метод працює, коли потрібно знайти фахівця вузької кваліфікації [8].

Вакансії можна розміщувати в особистих акаунтах соцмереж, цією практикою користуються як HR-менеджери, так і керівники компаній. Метою таких дій є привертання уваги фахівців, які не перебувають в активному пошуку роботи, але були б не проти розглянути цікаву пропозицію з високим рівнем доходу або можливістю кар'єрного росту.

У мережах можна шукати акаунти потенційних кандидатів безпосередньо або виходити на них через друзів або списки контактів. Можна розіслати оголошення про вакансії тим, кого воно безпосередньо зацікавляє і тим, хто хоче зарекомендувати своїх колег або знайомих.

- впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів. Не менш важливим завданням на вітчизняних підприємствах є закріплення молодих спеціалістів, так як спостерігається недостатня увага керівництва підприємств до проблеми адаптації молодих співробітників.

Як показує досвід розвинутих країн, кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, вже тоді, коли вони вчаться на 2-3 курсах навчальних закладів. Ті студенти, які є найбільш здібними, в подальшому наймаються на роботу та можуть допомогти подальшому розвитку підприємства [1].

На вітчизняних підприємствах стоїть завдання щодо реорганізації процесу навчання молодих працівників. Окрім організації первинних тренінгів, для сприяння їх адаптації, існує необхідність у запровадженні наставництва. Цей процес широко розповсюджений на японських та американських підприємствах. Наставники повинні виконувати функції щодо навчання та адаптації молодих працівників та проводити такі заходи:

- ознайомити новачків з компанією (її цінностями, місією, історією, корпоративною культурою; структурою; нормами і правилами поведінки, прийнятими на підприємстві; перспективами кар'єрного росту);

- ознайомити молодих працівників з структурним підрозділом (розташуванням виробничих, побутових і службових приміщень, робочих місць співробітників); познайомити з колективом; розповісти про правила внутрішнього трудового розпорядку; проводити інструктаж з техніки безпеки);

- вводити в посаду (ознайомити з основними обов'язками, вимогами, що висуваються до нього; контролювати і оцінювати самостійне виконання працівниками робочих операцій протягом всього адаптаційного періоду);

- забезпечувати дотримання молодими фахівцями правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки);

- забезпечувати всі необхідні умови для ефективної підготовки кадрів; давати конкретні завдання з певним терміном їх виконання і пропонувані кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу;

- розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробувальний термін;

- вивчати особистісні та професійні якості стажера, його здатності, допомагати йому в адаптації в колективі;

- підводити підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати лист оцінки нового співробітника з висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи [24].

Політика підприємства щодо забезпечення персоналу є пріоритетною для будь-якого підприємства, оскільки вона відіграє важливу роль для досягнення місії і цілей та займає провідне місце в системі управління.

Тому слід постійно шукати нові шляхи оптимізації та вдосконалення процесу формування персоналу підприємства. При цьому варто враховувати зарубіжний досвід підбору працівників та впроваджувати його на вітчизняних підприємствах.

Для вдосконалення способів діяльності та технологій підбору персоналу ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» слід використовувати напрями вдосконалення технологій відбору персоналу, оскільки активне використання цифрових технологій відбору (HR Digital) є найпопулярнішим трендом ринку. Цифрові технології активно впроваджуються в сферу рекрутингу: багато компаній вже використовують предиктивну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Водночас технології дозволяють автоматизувати процес перевірки та прийому на роботу, а співбесіди тепер проводять не лише спеціалісти, а й чат-боти та вакансії. Розглянемо кілька фундаментальних напрямків, за допомогою яких ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» має вивести свій документообіг на новий рівень, підвищивши якість та оперативність пошуку та підбору персоналу.

1. Штучний інтелект і роботизація є одним із найперспективніших напрямків розвитку сучасного рекрутингового ринку. Робот-рекрутер вчиться вести живу розмову: спілкується з кандидатом за допомогою аудіо або відео, веде діалог за заздалегідь розробленим алгоритмом (задає відкриті та закриті питання) і записує відповіді [80]. Також робот вчиться розпізнавати емоції під час відеоспівбесіди, записує розмову, розсилає смс, листи та запрошення будь-яким абітурієнтам – як пройденим, так і не пройденим. Все це підвищує

ймовірність отримання пропозиції про роботу. За словами вчених, рекрутер скорочує час і трудовитрати на підбір персоналу в 10 разів [81].

У сфері рекрутингу, поряд з працевлаштуванням, великої популярності набули чат-боти, які за заданим алгоритмом отримують важливу інформацію від кандидатів (документи та обмеження до прийому на роботу, персональні дані та готовність розглядати вакансії), обробляють інформацію та повідомляють претенденту про прийняту підставу для отримання відповіді. Крім того, бот може виконувати адміністративну роботу, таку як планування зустрічей, створення детальних профілів кандидатів і ведення списків претендентів. Також можна підключити календар до бота для зустрічей з кандидатами. Чат-боти сьогодні ведуть діалог майже у всіх відомих месенджерах, включаючи Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack тощо [26].

2. З боку автоматизації бізнес-процесів можна виділити три основні напрямки: відео- та аудіоінтерв'ю, тестові програми, системи оцінки персоналу. Безсумнівними перевагами автоматизації для роботодавців є можливість дистанційного пошуку та відбору кандидатів, для абітурієнтів – пройти онлайн-співбесіду і тестування в зручний час, для рекрутерів - перегляд записів співбесід і результатів тестування. Такі технології значно скорочують витрати часу і створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для тих хто шукає роботу.

Найпоширенішими послугами для відеоінтерв'ю є VCV (безпосереднє проведення відеоінтерв'ю), Navicon (спеціалізований сервіс з набору стажерів), Preinterview (відеоопитування абітурієнтів), а також Skillaz (комплексна хмарна платформа, яка дозволяє здійснювати автоматичний пошук у кількох джерелах, надсилати запрошення, проводити онлайн-опитування, кейси, квести, вести картотеку відео- та аудіоінтерв'ю). Серед тестових програм варто виділити Skill Tech і Repla Tech, які найчастіше використовують компанії для перевірки знань IT-спеціалістів. Також можна використовувати SHL (словесний і числові тести)

та Talent Q (числові, словесні та логічні тести), Cut-e (тест на здібності) та Kenexa (логічні, технічні, словесні та обчислювальні тести) [57].

3. Новий напрямок HR-аналітики. Прогностична аналітика і робота з великими даними – це потужна технологія майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють прогнозувати багато важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії (наприклад, поведінка співробітників), розраховувати ймовірність звільнення персоналу, впливати на плинність кадрів, мотивувати працівників залежно від їх особистісні характеристики і т. д.. Прикладами таких технологій є Sabbe, Xerox, Walmart,

Bullhorn Reach Radar (аналіз соціальної активності друзів і визначення тих, для кого можуть бути пропозиції роботи найбільш актуальними), Соціальне резюме (збір та аналіз інформації про соціальну активність потенційних кандидатів),

Taleo Radar (мобільний додаток, що дозволяє встановити, хто з кандидатів зараз знаходиться в безпосередній близькості), система аналізу інформації з Twitter (наприклад, щодо емоційного стану користувачів).

Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує роботу та час рекрутера, дозволяючи вивантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість реалізувати HR аналітику с з

урахуванням конкретного регіону та розробити аналітичні моделі для прогнозування та визначення пріоритетів підбору персоналу події (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft). Також варто відзначити порівняльну аналітику, що допомагає кандидатам шукати роботу анонімно. Вона аналізує

професійний досвід та особистісні характеристики здобувача, потім пропонує йому роботу. За згодою користувача платформа може використовувати його дані з соціальних мереж та звертатися до роботодавця (наприклад, Workey, Tel Aviv) [63].

4. Агрегація і уберизація. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу здобувачів, які розмістили резюме на сайтах для пошук роботи, а також шукати роботи з профілями в соціальних мережах чи професійних спільнотах. Як приклад, такий сервіс існує на Заході – Indeed.com. Крім того,

4. Агрегація і уберизація. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в

єдину базу здобувачів, які розмістили резюме на сайтах для пошук роботи, а також шукати роботи з профілями в соціальних мережах чи професійних спільнотах. Як приклад, такий сервіс існує на Заході – Indeed.com. Крім того,

існують такі послуги як AmazingHiring, Друг працює рекрутер, Go Recruit. Сервіс AmazingHiring збирає дані з більш ніж 80 джерел і дозволяє переглядати інформацію про IT-спеціалістів, які активно не шукають роботу.

Крім того, виникла тенденція взаємодії роботодавців із сторонніми рекрутерами, чії портфоліо збираються на цифрових платформах – ця тенденція називається уберизацією. HRspace / біржі — це сервіс для взаємодії роботодавців і рекрутерів, подібно до моделі Uber, коли роботодавці публікують роботу, і рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладами таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs, HRTime (обмін HRзамовленнями) [74].

Керуючись наведеними вище пропозиціями, ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» та його HR-служба одержать можливість завоювати позитивну репутацію серед кандидатів й клієнтів, а також авторитет серед конкурентів.

У 2020 році у зв'язку з карантинном актуальним є онлайн-співбесіда. Для того, що проводити співбесіди онлайн варто використовувати спеціальні програми, наприклад Skype та Zoom. Наразі найбільш популярним є Zoom. Завдяки цій програмі можна проводити співбесіду по відеозв'язку. Онлайн-співбесіда – це дуже зручно і для рекрутера і для кандидата, така співбесіда економить час та забезпечує зручне спілкування між рекрутером та кандидатом. Єдиний недолік онлайн співбесіди – це можливі проблеми з Інтернетом та проблеми з технікою [7].

Таким чином, практичний досвід накопичив велику кількість методів пошуку та найму. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, що ґрунтуються на реальних потребах та можливостях підприємства. Доступна різноманітність методів, що постійно вдосконалюється та розвивається, дозволяє врахувати всі особливості підприємств у процесі вибору. Ефективність набору залежить від наявності сучасних методик, тому бажано ознайомитися з їх розвитком.

Висновок до третього розділу

Удосконалення системи формування персоналу в українських організаціях має базуватися на широкому використанні зарубіжного досвіду.

Перш за все, мова йде про використання керівниками фірм і компаній зарубіжного прогресивного досвіду використання окремих методів або способів ефективного кадрового забезпечення підприємства.

Найбільш розвиненими країнами у сфері рекрутингу та рекрутингу, на які варто орієнтуватися Україні, є США, Японія, Німеччина. Їх системи підбору різноманітні і відразу привертають увагу. Слід пам'ятати, що просте копіювання іноземних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект, як економічний, так і психологічний. Це пояснюється тим, що в роботі з людьми велике значення має менталітет, традиції, особливості духовного та соціального середовища, в якому виросла і сформувалася особистість.

Для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісними кадрами необхідно враховувати закордонний досвід, а також впроваджувати власні заходи, такі як: розробка єдиного стандарту відбору; доведення стандарту відбору до менеджерів; якісне інформування кандидатів; максимальне усунення суб'єктивності; автоматизація процесу підбору персоналу; пошук співробітників через соціальні мережі; запровадження заходів щодо адаптації та початкової освіти випускників навчальних закладів.

Для вдосконалення способів діяльності та технологій підбору персоналу ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» слід використовувати напрями вдосконалення технологій відбору персоналу, оскільки активне використання цифрових технологій відбору (HR Digital) є найпопулярнішим трендом ринку. Завдяки пропозиціям у третьому розділі ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» та його відділ кадрів отримають можливість завоювати позитивну репутацію серед кандидатів та клієнтів, а також авторитет серед конкурентів.

ВИСНОВОК

НУБІП України

Отже, в ході дослідження було розглянуто теоретичні засади організації набору і відбору персоналу на підприємство.

Проблеми підбору персоналу висвітлено у багатьох джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття "підбір персоналу" не існує, що й обумовило мету дослідження.

НУБІП України

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

НУБІП України

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства, комплексне вирішення якого потребує одночасного застосування системного та процесного підходів.

НУБІП України

Найважливішою складовою частиною наймання працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних компаніях (організаціях) цьому питанню приділяють належну увагу.

НУБІП України

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і врешті-решт вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятної з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

НУБІП України

Сучасні технології добору персоналу - це сукупність методів оцінки знань і навичок кандидатів на певну посаду. В даний час існує широкий спектр технологій добору персоналу такі як: рекрутинг, аутсорсинг, хедхантинг,

краудсорсинг та інші. Але незважаючи на все це, остаточне рішення залишається за роботодавцем.

Повноцінне використання всіх переваг сучасних методів підбору персоналу в контексті існуючих вимог з кадрового забезпечення дасть можливість вітчизняним підприємствам бути більш конкурентоздатними в умовах розвитку інноваційної економіки.

ОККО — одна з найбільших в Україні мереж автозаправних комплексів, яка також займається продажем, зберіганням, транспортуванням нафтопродуктів та реалізацією товарів через магазини на АЗК. Також у структурі компанії діє найбільша мережа закладів харчування в дорозі — 400+ кафе та 30 ресторанів A la minute, Pasta mia та Meijiwi.

Мережа із 400 АЗС під брендом ОККО має виручку 30 млрд грн на рік і входить до трійки найбільших в Україні, займаючи, за власною оцінкою, 19% ринку.

ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» є рентабельним підприємством, проте в 2020 році показники рентабельності знизилися порівняно з 2019 роком, що може свідчити про зменшення ефективності використання підприємством наявних ресурсів та ефективності господарської діяльності компанії.

Кадрова політика компанії ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» здійснюється у відповідності до політики компанії АТ «Концерну Галнафтогаз», яка у сфері трудових відносин ґрунтується на неухильному дотриманні національного законодавства про працю і міжнародних стандартів прав людини, а також на Кодексі корпоративного управління, ухваленому у 2020 році, й Кодексі корпоративної етики, ухваленому у 2014 році.

Серед всіх методів пошуку та підбору кадрів в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» найпоширенішим є класичний рекрутмент. У компанії ОККО процес рекрутингу автоматизований.

Також для наймання використовують голосовий бот, який спеціально розробили ІТ-спеціалісти для мережі.

В компанії складна система відбору персоналу, вона включає і анкетування, психологічні тести та щонайменше 2 співбесіди (з HR-ом та з потенційним керівником). Це пов'язане із тим, що в компанії шукають людей, які повністю відповідають відкритим вакансіям і професійно, і особисто.

Основними методами відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються на підприємстві, є аналіз письмових документів (резюме, анкет) та інтерв'ю.

Основними правилами остаточного підбору на підприємстві є: вибір працівників, які найбільше підходять підприємству; забезпечення перевищення ефекту над затратами; збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників; покращення морально-психологічного клімату.

Рішення про прийом на роботу того чи іншого кандидата приймають директор та менеджер по персоналу.

Вдосконалення системи формування персоналу в українських організаціях має ґрунтуватися на широкому використанні зарубіжного досвіду. Найбільш розвинені країни в сфері підбору і найму персоналу, на яких слід орієнтуватися Україні це США, Японія, Німеччина. Про те варто пам'ятати, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект, як економічний, так і психологічний. Це зумовлено тим, що в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціального середовища в якому вирости і сформувалися особистості.

Для забезпечення підприємства високоякісним та висококваліфікованим персоналом необхідно не лише керуватися знаннями чи логікою, а й спиратися на досвід, який гарантує розширення та розвиток, тобто на досвід високорозвинених країн, що має бути доцільним та ефективним, адже система формування персоналу розглядається з різних сторін, оцінюються як переваги, так і недоліки застосування на конкретному підприємстві.

Для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом слід враховувати зарубіжний досвід, а також

впроваджувати власні заходи, такі як: вироблення єдиного стандарту підбору; доведення стандарту підбору до керівників; якісне інформування кандидатів; максимальне усунення суб'єктивності; автоматизація процесу підбору працівників; пошук працівників через соцмережі; впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів.

З метою вдосконалення методів діяльності та технологій підбору персоналу в ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» повинні використовувати напрями удосконалення технологій відбору персоналу, оскільки активне використання цифрових технологій відбору (HR Digital) є найпопулярніший трендом ринку.

Завдяки наведеним пропозиціям в третьому розділі, ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» та його HR-служба одержать можливість завоювати позитивну репутацію серед кандидатів й клієнтів, а також авторитет серед конкурентів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О., Семенченко А. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства / О. Ачкасова, А. Семенченко URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19149/1/%D0%9E>
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – Вип. 20. – С. 114–120.
3. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – Вип. 21. – С. 92–97.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
5. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії Громадська думка про правотворення. 2020. № 16 (201). С. 4–11. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>.
8. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
9. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602>

10. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процесі набору та відбору персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2005. № 15. С. 20 – 24.

11. Борданова Л. С. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

12. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 361 – 366.

13. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика. 2017. №23 (155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personalmetody-i-typovi-pomylyky>

14. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Інценко // Економічний простір. 2018. – № 131. – С. 53–63.

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

16. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ПНЖЕК», 2014. 276 с.

17. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н.Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 4-14.

18. Галай М.В. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах трансформаційного середовища / М.В. Галай, І.М. Касатка // Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2019. – № 9

19. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором та наймом персоналу на підприємстві (організації) // Миколаївський національний університет імені

В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – с. 536–541.

20. Глуходід Г.Ю. вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду / Г.Ю. Глуходід // вісник сумського національного аграрного університету. серія «економіка і менеджмент». – 2016. – № 1(67) – с. 15–18

21. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, Г.С. Колот, Г.С. Сухов. – К.: КНЕУ, 2014. – 666 с

22. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Євтушенко В. А. Кудінова М. М. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, К. О. Лазарева // Східна Європа : економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08) , 2017. С. 158–164

25. Євтушенко Г.І., Ковальчук В.В. Доцільність використання сучасних технологій у пошуку та відборі персоналу / Ганна Євтушенко, Віталій Ковальчук // Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 березня 2018 р.). – Ірпінь, 2018. – С. 24, – 245

26. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. с. 13-17.

27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. – 232 с

28. Занора В. О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарно відбору працівників // В. О. Занора, С. В. Драч // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 5-1 (05), 2016. С. 89-92.

29. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. Управління проектами та розвиток виробництва. 2018. №1. С. 88-94.

30. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2018. № 3. С. 125–135.

31. Зелінська Д. О., Зянько В. В. Інноваційні методи прогнозування потреби в персоналі. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 236-239

32. Іванова Н. С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

33. Іванова, Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. – 140 с.

34. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3 (48). С. 118-123. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf

35. Ільєнко, Р. В. Проблеми підбору персоналу вітчизняних організацій в умовах сьогодення. Ukraine – EU. Modern technology, business and law: 98 collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 1. Modern Priorities of Economics. Societal Challenges. Chernihiv: CNTU, 2017. P. 110-113.

36. Кодекс корпоративного управління Акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз», протокол від 15.04.2020 року. Режим доступу: https://cdn.okke.ua/1588148749_%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

37. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.

38. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. №22. С. 107–112.

39. Кредісов А. І. та ін. Менеджмент для керівників. К. Знання, 2015. 556 с.

40. Кубиній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом / Н. Ю. Кубиній, А. О. Нечипорук, М. Ю. Баб'як, А. В. Косовілка // Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. Випуск №2 (52), 2018 р. С.119-123

41. Кубиній Н.Ю., Варга В.П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», № 2(56) (2020). С. 108-113

42. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах / С. Ю. Кулакова, В. В. Копейкіна, О. М. Зотова Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975 . URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6054>

43. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві / А. В. Лобза, С. К. Комарова // Причорноморські економічні студії. Випуск 11. 2016. С.144-149

44. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та

зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // «Молодий вчений» № 76 11 (26), Частина 2, листопад, 2015. С. 74-79.

45. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / Університет митної справи та фінансів. «Молодий вчений». – 2016. – № 5 (32) травень. – С. 87-90.

46. Лук'яничін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018.

47. Малиновський П. В. Методи оцінки персоналу. Кадри підприємства. 2017. № 8.

48. Мальбе В. В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства // Науковий огляд, № 4 (36), 2017 URL: <http://oaji.net/articles/2017/797-1496297643.pdf>

49. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

50. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний університет «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. та перероб. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.

51. Махсма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів / М. Б. Махсма // Формування ринкової економіки. – 2010. – Спецвипуск. Т. 3. – С. 204–211

52. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

53. Мініна В.А. Удосконалення системи підбору та відбору персоналу // Одеський національний економічний університет. – 2017.

54. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. 344 с.

55. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підручник. К.: Київ.нац.-торг.-екон.ун-т, 2016. 371 с.

56. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с

57. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу // Підприємництво і торгівля. № 30, Маріуполь 2021, с. 48-51 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/942/893>

58. Мутерко Г. М. Сучасний метод підбору трудового ресурсу на промислове підприємство // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 34, 2017. С.336-341

59. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики/ Г. В. Назарова. К.Ю. Котляревська // БІЗНЕСІНФОРМ № 10. - 2015. - С.56- 60

60. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник; Хар. Укр. ккад. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с

61. Опарна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5. С. 38—44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf>

62. Офіційний сайт ОККО: <https://www.okko.ua/>

63. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29_8

64. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2015. – №2 – С. 296–301. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49

65. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу. Вісник УАДУ при Президентові України. 2013. №3. 194 с

66. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль. Осадца Ю.В., 2017. 240 с.

67. Рекун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г. П. Рекун, Я. С. Маліновская // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Випуск 12, 2015. С.114-118.

68. Рябоконт Т. HR-брендинг в Україні. Теорія і практика / Т. Рябоконт, О. Кухарук, Л. Гасай, Л. Онипко, М. Ярош. – К.: Джерела М. – 2017. – 116 с.

69. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу / О. М. Следь, А. В. Нечаєва. // Ефективна економіка. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_23

70. Сливка О.А. Вплив організаційної культури на процес підбору та відбору персоналу організації. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. №3 (2). С. 45-50.

71. Станкевич О. Найперше – спільні цінності. Як підбирають команду в компанії ОККО, 2021. Режим доступу: <https://ua.jooble.org/blog/najpershe-spilni-czinnosti-yak-pidbyrayut-komandu-v-kompaniyi-okko/>

72. Фінансова звітність ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року разом із звітом незалежного аудитора: https://www.okko.ua/uploads/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%20-%20%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1623653578_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A2%D0%B7%D0%9E%D0%92%20%D0%9E%D0%BA%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

73. Фінансова звітність ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року разом із звітом незалежного аудитора: https://cdn.okko.ua/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1623653578_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A2%D0%B7%D0%9E%D0%92%20%D0%9E%D0%BA%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

73. Фінансова звітність ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року разом із звітом незалежного аудитора: https://cdn.okko.ua/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1623653578_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A2%D0%B7%D0%9E%D0%92%20%D0%9E%D0%BA%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

73. Фінансова звітність ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року разом із звітом незалежного аудитора: https://cdn.okko.ua/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1623653578_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A2%D0%B7%D0%9E%D0%92%20%D0%9E%D0%BA%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

73. Фінансова звітність ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року разом із звітом незалежного аудитора: https://cdn.okko.ua/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1623653578_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A2%D0%B7%D0%9E%D0%92%20%D0%9E%D0%BA%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

НУБІП України
<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23834>

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

НУБІП України
 75. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А.В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 3.

НУБІП України
 76. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / К.: КНЕУ, 2021. - 311 с

НУБІП України
 77. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи // Харківський державний університет харчування та торгівлі. – 2013. – с. 69-76.

НУБІП України
 78. Чуловська О. Українські компанії продовжують найм: яких спеціалістів шукає ОККО, 2022. Режим доступу: <https://happymonday.ua/yakyh-spetsialistiv-shukaye-okko>

НУБІП України
 79. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 3 (08). – с. 94-99.

НУБІП України
 80. Штучний інтелект в HR: великий перелік інструментів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

НУБІП України
 81. Штучний інтелект в рекрутингу: чат-боти і роботи замінять людей? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://suny.org.ua/uk/shtuchnyi-intelekt-v-rekrutynhu-chat-boty-i-robotyzaminiat-lidui>

НУБІП України

82. Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна, К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету.

Серія: економічні науки. – 2017. – № 23(3). – С. 30-33

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України