

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ВІТКОВСЬКА ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА**

Допускається до захисту:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
д-р. екон. наук, професор

О.А. Дороніна  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В  
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
І.В. Панченко, доцент кафедри  
менеджменту та  
поведінкової економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Вітковська О.В.** Удосконалення технологій підбору персоналу в компанії. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У теоретичній частині кваліфікаційної (магістерської) роботи досліджено сутність та процедури системи підбору персоналу як важливої складової менеджменту компанії. Розглянуто етапи пошуку персоналу, а також традиційні та нетрадиційні технології найму працівників.

В аналітичній частині проведено оцінку системи підбору персоналу на прикладі конкретної компанії, проаналізовано наявну процедуру підбору кадрів, залучені джерела пошуку кандидатів. Оцінено думку працівників щодо ключових аспектів підбору персоналу.

Визначено напрями вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу на основі проаналізованого зарубіжного досвіду, використовуваних методів та залучених технологій під час процесу підбору кадрів на ТОВ «АМІРОН».

*Ключові слова:* підбір, персонал, найм, пошук персоналу, технології підбору персоналу, адаптація персоналу, система управління персоналом.

70 с., 6 табл., 23 рис., 4 дод. 38 джерел.

**Vitkovska O.** Improvement of recruitment practices in the company. Specialty 051 Economics. Educational Program «Personnel management and labor economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the theoretical part of the qualification (master's) work, the essence and procedures of the personnel selection system as an important component of the company's management were investigated. The stages of personnel search, as well as traditional and non-traditional technologies of hiring employees, are considered.

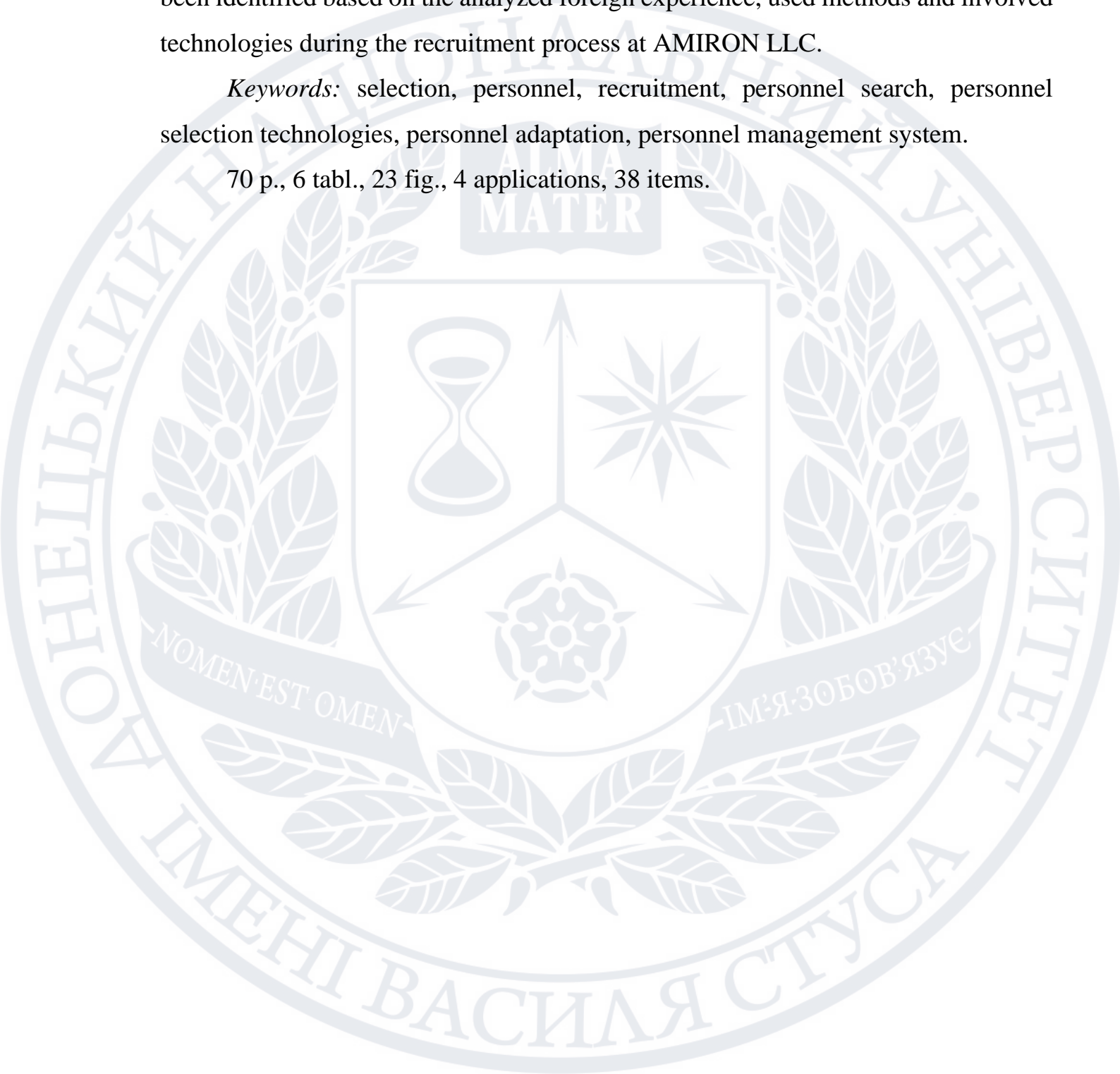
In the analytical part, an assessment of the personnel selection system was carried out on the example of a specific company, the existing recruitment procedure

was analyzed, sources of candidate search were involved. The opinion of employees regarding the key aspects of personnel selection was evaluated.

Areas of improvement of the personnel search and recruitment system have been identified based on the analyzed foreign experience, used methods and involved technologies during the recruitment process at AMIRON LLC.

*Keywords:* selection, personnel, recruitment, personnel search, personnel selection technologies, personnel adaptation, personnel management system.

70 p., 6 tabl., 23 fig., 4 applications, 38 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ .....	8
1.1 Сутність системи підбору персоналу як складової сучасного менеджменту компанії .....	8
1.2 Сучасні методи та технології підбору персоналу .....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ .....	27
2.1 Організаційно-економічна та кадрова характеристика діяльності ТОВ «АМІРОН» .....	27
2.2 Оцінка ефективності методів підбору кандидатів на вакантну посаду .....	38
2.3 Соціологічне дослідження системи підбору персоналу .....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ .....	53
3.1 Зарубіжні тенденції підбору персоналу та перспективи їх впровадження в українських компаніях .....	53
3.2 Пропозиції щодо удосконалення ефективності системи підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН» .....	60
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стабільність робочого процесу на будь якому підприємстві неминуче пов'язана із якісним комплектуванням штату працівників та від організації процесу в цілому. При ефективній організації процесу найму вирішується і проблема якості функціонування виробничих процесів підприємства, якості підтримки робочих процесів та надання ним послуг.

Актуальність теми обґрунтовується тим, що в умовах сьогодення, при впливі коронавірусної кризи та воєнного стану питанням формуванню штату працівників надається значна увага особливо процесу підбору, оцінки, адаптації та навчанню персоналу адже від вище перелічених процесів залежить успішність найму робітників.

Значний внесок у розвиток теорії та практики технологій підбору персоналу в організації зробили такі вчені, як О. В. Кир'янова, А. М. Колот, А. Коняєва, Т. Г. Луготова, І. С. Марченко, К. Г. Наумік, В. М. Петюх, Г. І. Писаревська, Я. С. Семеняк, Т. С. Столярчук, Т. С. Шульгіна, С. В. Іванова, О. В. Ачкасова, а також такі фахівці, як Л. М. Балабанова, Г. В. Вахітова, В. В. Ващенко, К. П. Качан та інші. Незважаючи на те, що існує велика кількість розроблених систем підбору персоналу, концепцій управління персоналом, в економічній літературі, проблеми щодо підбору персоналу, методик відбору кандидатів управління персоналом залишаються вивченими недостатньо, тому що специфіка розвитку сучасних державних підприємств, їх стратегії змінюються з часом разом з потребами працівників.

Значний внесок у розвиток теорії та практики технологій підбору персоналу в організації зробили такі вчені, як О.В. Кир'янова, А.М. Колот, А. Коняєва, Т.Г. Луготова, І.С. Марченко, К.Г. Наумік, В.М. Петюх, Г.І. Писаревська, Я.С. Семеняк, Т.С. Столярчук, Т.С. Шульгіна, С.В. Іванова, О.В. Ачкасова, а також такі фахівці, як Л.М. Балабанова, Г.В. Вахітова, В.В. Ващенко, К.П. Качан та інші. Незважаючи на те, що існує велика кількість

розроблених систем підбору персоналу, концепцій управління персоналом, в економічній літературі, проблеми щодо підбору персоналу, методик відбору кандидатів управління персоналом залишаються вивченими недостатньо, тому що специфіка розвитку сучасних державних підприємств, їх стратегії змінюються з часом разом з потребами працівників.

**Мета** кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у дослідженні сучасних технологій та методів підбору персоналу та розробці напрямів їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- дослідити особливості підбору персоналу як складової менеджменту компанії;
- узагальнити сучасні методи та технології підбору персоналу;
- провести організаційно-економічну оцінку діяльності досліджуваної компанії;
- оцінити ефективність наявного процесу найму у досліджуваній компанії;
- проаналізувати зарубіжний досвід організації підбору персоналу та можливості його використання в українських компаніях;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи пошуку та підбору персоналу в компанії.

**Об'єктом дослідження** система пошуку та підбору персоналу ТОВ «АМІРОН».

**Предметом дослідження** є методики, процедури та технології підбору персоналу, що використовуються в компанії.

**Методи дослідження.** В роботі застосовані загальнонаукові методи спостереження, порівняння, узагальнення, абстрагування, метод аналізу та синтезу, формалізації.

**Інформаційною базою дослідження** є офіційні періодичні та публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних



вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішні документи ТОВ «АМІРОН».

**Наукова новизна** полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення теоретичного досвіду, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективності системи підбору персоналу в компанії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення процедур пошуку та підбору персоналу в компанії ТОВ «Амірон».

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження, опубліковано тези; статтю у Віснику СНТ ДонНУ імені Василя Стуса (наведені у додатках до роботи). Практична апробація матеріалів роботи підтверджується відповідною довідкою ТОВ «Амірон».

**Положення, що виносяться на захист.** На захист виносяться пропозиції автора щодо удосконалення процедур пошуку та підбору персоналу в компанії; рекомендації щодо удосконалення аналітичної та функціональної складових роботи з персоналом в ТОВ «Амірон».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Основний зміст роботи викладений на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 рисунки, 6 таблиць та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Сутність системи підбору персоналу як складової сучасного менеджменту компанії

В історичній перспективі так склалось що, каталізатором успішної еволюції та в цілому змін постає людина. Адже саме людина є тим визначальним ресурсом який століттями впливає на зміни у світі. Визначна роль людського ресурсу, як інтелектуального капіталу, і далі продовжує зростати, на це впливає значний інтерес підбору та найму персоналу як одного із найважливіших елементів системи управління персоналом організації загалом. Якщо пів століття тому основними конкурентними перевагами між компаніями визначались технічні характеристики: оновлення обладнання, ступінь його залучення у виробничі процеси, впровадження новітніх технологій виробництва то в наш час пріоритетною перевагою постає персонал підприємства, та рівень його професійних компетенцій. Таким чином переоцінити значущість системи підбору персоналу у компанії майже неможливо, оскільки персонал є тим важелем що може вплинути на результативність організації в цілому при цьому не впливаючи напяму на виробничі потужності.

Цінність кадрової політики будь-якого підприємства повинна базуватись на низці передумов, дотримання яких дозволяє усвідомити необхідність найму персоналу в організації що знаходиться на певному етапі її життєвого циклу. Такі умови визначаються як: сфера діяльності підприємства, його показники та потужності як виробничого, так і не виробничого характеру; потреби й завдання які підприємство ставить, та що не менш важливо, виконує; програми розвитку цього ж підприємства; програми його функціонування, сюди відносяться масштаби технологізації



та програми розвитку персоналу; індивідуальні показники ефективності, стратегії управління, структура робочого часу її обсяг.

Для розкриття визначення змісту й сутності поняття «підбір персоналу» варто зазначити що існує схоже, але не тотожне, на думку багатьох, поняття – відбір персоналу. Як трактує «Концепція підбору і набору персоналу», підбір персоналу це поняття що базується на створенні необхідного резерву кандидатів на всі можливі посади та спеціальності що є у компанії, це пов'язано із прагненням передбачити всі випадки що можуть спровокувати звільнення працівника. Водночас відбір персоналу – це процес відбирання найбільш придатних кандидатур на вакантну посаду, ширше розкриття цих понять наведено на рисунку 1.1. Для вирахування обсягів роботи з найму персоналу використовується підхід визначення різниці між наявною робочою силою та потребою у ній що може виникнути у майбутньому.



Рисунок 1.1 - Порівняння ключових дій з підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу також можна визначати як один з етапів управління персоналом, це включає в себе використання розроблених методів з метою забезпечення компанії найкращим складом потенційної кваліфікованої робочої сили при умові дотримання балансу між інтересами підприємства і самого персоналу. В свою чергу кожен науковець трактує поняття підбору відповідно свого світогляду що дозволяє виокремити багатогранність не лише сприйняття а й його застосування. (Додаток А) [1,2,3,4,5,6,7]

Узагальнюючи наукові підходи можемо стверджувати що попри різноманітність поглядів, професійний підбір являє собою систему цілеспрямованих дій направлених на пошук кандидатів на вакантну посаду, за для досягнення цілей що визначає для себе підприємство. Така система охоплює пошук, оцінку та найм кандидатів що наділені відповідними компетенціями, розділяють цінності компанії та готові співпрацювати.

Підприємство що здатне конкурувати у сучасних умовах повинно приділяти значну частку уваги питанню не лише розвитку наявних кадрів, а і їх прийняті на вакантну посаду, що містить в собі дотримання поетапності процедури найму працівника:

1. **Попередній відбір претендентів.** Ставить на меті мінімізувати чисельність кандидатів до кількості що відповідатиме так званому мінімуму заявлених вимог до нього. Мінімальні вимоги до кандидатів формуються зі специфікою виконуваних функцій відповідно кожній вакантній посаді. Зазвичай такими вимогами є: вік, досвід, освіта, кваліфікаційний рівень, володіння мовами чи іншими навичками. Проводиться на основі надісланих резюме кандидатів, рекрутером або у вигляді комп'ютерної обробки.

2. **Первинна співбесіда.** Проведення первинної співбесіди визначає за мету детальне ознайомлення з претендентом, упередження відповідності прописаним у резюме навичкам, досвіді, індивідуальним характеристикам, визначення його зацікавленості та готовності виконувати обов'язки що вимагає посада. Не менш важливим аспектом при первинній співбесіді є одержання кандидатом інформації про специфіку діяльності підприємства,

пов'язаної із майбутньою посадою, таким чином первинна співбесіда набуває рекламного характеру, тим самим інформуючи про імідж компанії. Ознаками вдало проведеного інтерв'ю є відсутність у кандидатів відчуття «допиту» по заздалегідь підготовленим питанням та одержання менеджером потрібної інформації.

**3. Оцінка претендента.** При оцінці кандидата ширше розкривається питання відповідності кандидата на майбутню посаду, дослідження потенціалу та його здатність адаптуватись до умов і колективу. Важливо ще при первинній співбесіді приділяти увагу як саме претендент має підлаштовуватись до корпоративного клімату, ставити навідні питання, щоб об'єктивно оцінити погляди кандидата. При оцінці можуть застосовуватись допоміжні документи, до них відносять: кваліфікаційні карти – сприяють порівнюванню кандидатів між собою за допомогою здійснення структурної оцінки, недоліками таких карт вважають загострення уваги лише на технічних характеристиках кандидата; карти компетенцій – становить собою персональні характеристики учасника, його здатності до виконання поставлених задач; професіограми, психограми - містять узагальнену характеристику професії в сукупності із вимогами до кандидата. Валідність вище перелічених моделей є запорукою досягнення максимально об'єктивного аналізу кандидатів що в подальшому значно полегшує вибір.

**4. Збір рекомендацій їх перевірка та перевірка наданої документації.** Такий етап передбачає перевірку наданої інформації, здебільшого через зв'язок із минулим місцем працевлаштування кандидата переважно через дзвінки до контактних осіб що вказують у резюме. При зборі такої інформації менеджер підприємства повинен розуміти що не завжди надана оцінка є об'єктивно справедливою, на упередження може вплинути ряд факторів, здебільшого це бажання затримати або позбутись працівника.

**5. Проведення підсумкової співбесіди.** Вважається обов'язковим етапом, на якому піднімаються питання які не змогли, знайти висвітлення на попередніх етапах, чи для уточнення отриманої напередодні інформації,



обговорення моментів з укладення трудового договору, термінів початку роботи та узагальнення питань від претендента на посаду.

**6. Прийняття остаточного рішення про найм.** Остаточне рішення може прийматись як однією особою, так і групою, здебільшого коли відкрита вакансія на високу керівну посаду. Аналізується весь обсяг зібраної інформації під час проходження процедури найму, регламентують зазначенні питання відповідно чинного Положення про найм. Найняття працівника на посаду завершується при підписанні трудового контракту.

Варто засвідчити що під час процедури відбору персоналу менеджер може відмовити кандидату на будь-якому із етапів, будь то попередній відбір резюме чи після проведення підсумкової співбесіди.

У процесі прийняття рішення щодо відбору персоналу перш за все впливає політика підприємства, іншими словами це визначення використовуваних джерел для підбору персоналу. Джерела підбору персоналу поділяють на зовнішні, це найм постійних або тимчасових робітників, та внутрішні - підвищення працівників, оголошення конкурсу на посаду, ротація персоналу (див. рис 1.2). [8] Якщо при внутрішньо переміщеному персоналу звертається увага на розширення кругозору співробітника, його розвиток, намагання максимально використовувати його потенціал, то при залучених зовнішніх джерелах підприємство має на меті залучити нові «свіжі» погляди, це можуть бути як працівники з досвідом і набутими навичками, так і кандидати що володіють вродженими якостями а також гнучкі у навчанні.

Обираючи метод пошуку персоналу часто підприємство робить вибір на користь внутрішнім джерелам пошуку персоналу, така тенденція пов'язана із бажанням обмежити використання фінансових ресурсів направлених на підбір необхідних спеціалістів, попри те такий метод має ряд недоліків. У випадках коли організація не може власними силами закрити вакансію вона змушена звертатись до спеціалізованих установ що володіють базами кандидатів які дозволять залучити нових кандидатів, в свою чергу окрім очевидних

позитивних сторін такий метод має ряд негативних наслідків, наприклад розлад колективних відносин, чи труднощі при проходженні випробувального терміну стажером і його адаптація.

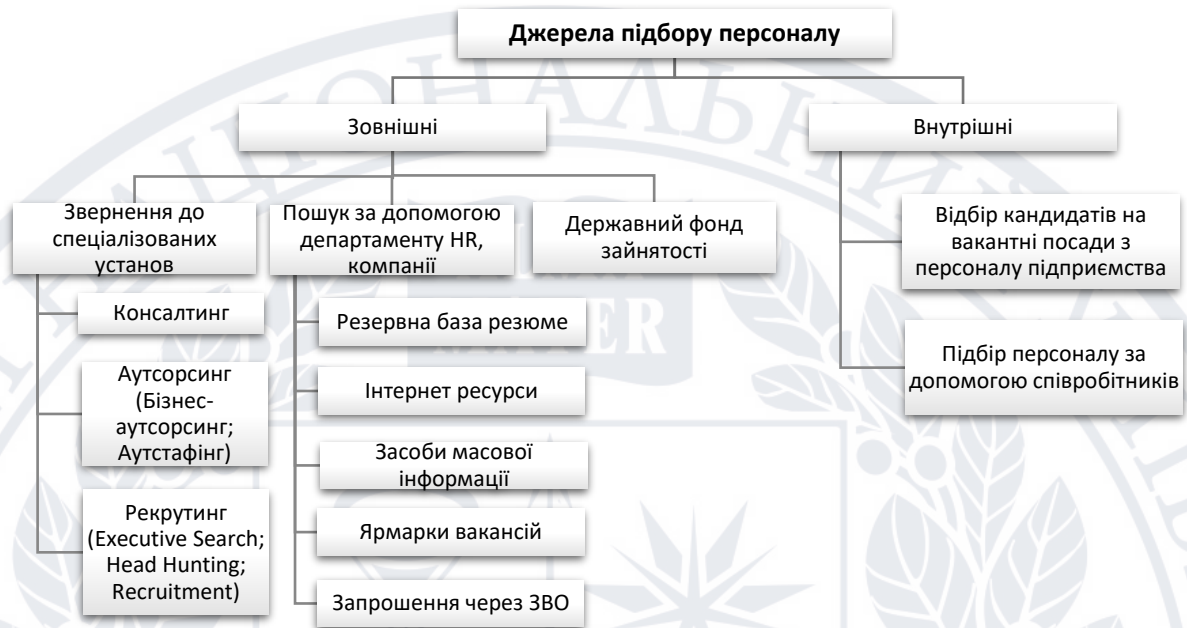


Рисунок 1.2 - Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства

Слід вирізнити що існує так звана третя група джерел – альтернативні джерела пошуку працівників, до них відноситься:

- Понадурочна робота;
- Найм студентів;
- Тимчасовий набір працівників;
- Лізинг робітників.

Кожне джерело з підбору персоналу є по своєму унікальним і для підприємства вміння вчасно оперувати джерелами є ключовим моментом у розвитку його кадрової стратегії, також визначення пріоритетності їх використання чи розуміння що на певному етапі життєвого циклу доцільно використовувати не всі джерела а лише одне або навпаки.

## 1.2 Сучасні методи та технології підбору персоналу

Завданням менеджменту компанії є створення згуртованого колективу що розділяє цінності компанії, що готова працювати за для досягнення поставлених цілей. Чи не найголовне завдання кожного менеджера, що займається підбором працівників на вакантну посаду, є вибір потрібного для компанії кандидата, розгледіти його погляди, цінності, вміння передбачити його поведінку і чи буде вона прийнятною в розрізі існуючої корпоративної культури на підприємстві.

При підготовці до відбору кандидатів на посаду абсолютно кожен менеджер проводить відповідну підготовку що включає в себе: підготовку посадової інструкції, створення вакансії, перегляд резюме, розробка плану-сценарію співбесіди, кваліфікаційних карт, психограм в тому числі і вибір методик з допомогою яких відбуватиметься підбір.

Наразі існує безліч методів підбору персоналу, деякі з них є більш розповсюдженими та рахуються як традиційні, деякі ж ще не набули значної популярності (рис. 1.3). [9,10] Водночас єдиної моделі з підбору персоналу не існує так як кожне підприємство визначає її самостійно орієнтуючись на власні потреби і можливості



Рисунок 1.3 - Традиційні методи відбору персоналу



Традиційні методи підбору персоналу є найбільш розповсюдженими, адже саме вони надають змогу роботодавцю об'єктивно оцінити претендента, надають більш повну інформацію, розкривають навички та риси якими володіє претендент на посаду, як робітник адаптується до колективу і чи зможе повноцінно виконувати обов'язки що будуть покладені на нього.

В наш час відбір персоналу без проведення співбесіди є рідкістю що притаманна підприємствам певної галузі чи залежить від посади на яку планується набір. Лише під час особистого спілкування фахівець може скласти думку про кандидата, співбесіда також дозволяє моделювати ситуації що можуть виникати під час роботи, тим самим завчасно попереджаючи поведінку працівника. Залежно від вакансії у своїй повсякденній роботі рекрутери та менеджери із підбору персоналу можуть застосовувати різні види співбесід, які в свою чергу поділяються на групи:

- **за структурою:** структурована і неструктурована (у вільній формі), або комбінована.
- **за складом учасників:** індивідуальна (рекрутер і претендент один-на-один), групова (один рекрутер, декілька претендентів), панельна (декілька рекрутерів, один претендент), лінійна (декілька рекрутерів спілкуються з кандидатом по черзі).
- **за форматом:** особиста, телефонна, по відео зв'язку.
- **за метою:** відсіююча (відсіяти кандидатів, які не підходять), відбірна (відібрати релевантних), серійна (співбесіда претендента з представниками різних посад в компанії). [11]

Перед тим як запросити кандидата не зрідка компанії використовують такий метод як анкетування, опитувальник часто пропонують пройти у відповідь на надіслане резюме, зазвичай це свідчить про зацікавленість компанії претендентом на посаду, анкетування часто існує як проміжний етап між попереднім відбором та співбесідою та допомагає одразу уточнити ті питання що найбільш важливі при прийомі на посаду. Як правило загально

затвердженої форми анкети не існує, кожне підприємство підлаштовує її відповідно власних вимог, структурно це до 30-40 питань розрахованих на 40 і більше хвилин, та поділяються на декілька розділів:

- **Перший розділ**, зазвичай це основні дані претендента на посаду, ім'я та прізвище, вік, сімейний стан, фото, громадянство, місце народження;
- **Другий розділ**, орієнтований на оцінку професійних навичок, місце і дату отримання диплома, чи проходив кандидат навчальні курси що можуть схилити вибір на його користь, чи володіє претендент додатковими навичками, мовами;
- **Третій розділ**, містить дані про кваліфікацію і досвід роботи, в даному розділі обов'язковим питанням є досвід роботи що нерідко стає причиною відмови, часто роботодавець прописує питання що стосується причини звільнення із минулого місця роботи та чи може кандидат надати рекомендаційні листи або надати відповідні контакти;
- **Четвертий розділ**, завершальний, покликаний надати особистісну інформацію, хобі, погляди, проведення вільного часу, також може містити питання що стосуються бачення майбутньої заробітної плати чи кар'єрного росту. Існування такого розділу пояснюється виникненням ситуації що потребуватиме вибору між кандидатами з рівними шансами, тоді вибір схиляється на користь працівника із більш товариським і легким характером.  
[<https://jak.koshachek.com/articles/anketa-dlja-prijomu-na-robotu-poradi-ta.html>]

Асесмент-центр. Такий метод не є розповсюдженим через його вузько направленість, саме тому використовується не багатьма компаніями. Являє собою тренінг-гру, завданням якої є створення максимально реалістичної робочої атмосфери, в ході гри кандидат повинен висловити свою думку і надати оцінку з приводу певного процесу або ситуації. В свою чергу для менеджера така гра є можливістю виявити відповідність кандидата потребам професії, як людина поводить себе на публіці, чи здатна до публічних виступів і висловлювати власну думку.

Тестування, відносно новий метод підбору персоналу, покликаний перевірити наскільки кандидат був справедливий в оцінці власних навичок під час написання резюме. Тестування існує більше не як самостійний метод відбору персоналу, наприклад він добре працює в парі зі співбесідою. Існує багато варіантів тестів, кожен покликаний для перевірки професійних знань, здібностей, особистісних особливостей, уваги, пам'яті та креативності, у таблиці 1.2 наведено найбільш розповсюджені тести на Українських підприємствах. [12]

Таблиця 1.2 - Найбільш поширені види тестування під час відбору кандидатів

Вид	Загальні риси
Тест на виконання роботи	Кандидата просять виконати роботу, яка наближена до тієї, яку йому потрібно буде виконувати на робочому місці;
Письмовий тест	Дає змогу виявити загальний рівень здібностей та розумового розвитку кандидата;
IQ-тест	Необхідно виконати тест за відведений проміжок часу. Такі тести мають варіанти відповідей, з яких необхідно вибрати один правильний;
Тест-опитувальник	Допомагають визначити здібності людини до різних видів діяльності;
Поліграф	Проводиться за допомогою спеціального апарату – поліграфу. Попри вузьку направленість є доволі поширеним;
Проективний тест	Спрямований на дослідження людської підсвідомості.

Також за направленістю види тестувань можна розподілити на чотири основних групи:



1. Психологічні – застосовують для того, щоб визначити соціальну поведінку, особистісні характеристики й здатність до адаптації. До таких варіантів відносять і мотиваційні моделі, що дозволяють виявити, що чекає здобувач від нової посади.

2. Особистісні – наприклад, колірний тест Люшера; Роршаха; Маркерт; Розенцвейг. Зазвичай в формі опитувальника, що включає кілька варіантів готових відповідей. Претендентові слід уважно ознайомитися з питаннями. Щоб отримати перевірені відповіді, виділяють відповідну кількість часу.

3. Технічні – адаптовані під певні спеціальності, або ж включені в загальний план. Спрямовані на те, щоб виявити інженерне мислення, визначення рівня отриманого досвіду і знань. Опитувальники застосовують, якщо посада буде пов'язана з механізмами, складним технічним обладнанням, з кресленнями або схемами. Проводяться за варіантами, розробленими Беннетом, Зархіним, Якиманской, Кадаясом

4. Професійні – Включають питання, які спрямовані на швидке визначення повноти знань, глибини знань, поточного рівня кваліфікації. Питання складають з урахуванням професії, покладених функцій. [13]

Резюме, у сучасних реаліях неможливо влаштуватись на роботу без добре складеного резюме. Перше і чи не основне що виділяє кандидата від більшості це документ у якому він стисло, але змістовно подає відомості про його трудову діяльність, навички, досягнення, основні відомості із життя за для зацікавлення роботодавця. Важливим моментом у складанні резюме є його відмінність серед інших, якщо резюме було заповнено по шаблону його можна доповнити, якщо ж обмежень по шаблону немає резюме може мати різний вигляд залежно від направленості, зовнішнього вигляду чи акценту на окремих особистісних або професійних якостях (див. рис. 1.4.). [14]

Також існують менш розповсюджені види резюме, також їх називають нестандартними, до них відносять:

- Відеорезюме – надсилається у вигляді невеликого відеоролика записаного кандидатом з метою економії часу як творця відео, так і рекрутера що його переглядатиме, такий вид вирізняє резюме серед інших та допомагає кандидату «завоювати» рекрутера харизмою.

- Креативне резюме – зазвичай використовуються ілюстрації, фотографії чи графіки. Як правило підходить для професій творчого спрямування.

- Графічне резюме – допомагає чітко і швидко подати складну інформацію, вирізною ознакою якого є використання інфографіки, діаграм, графічних карт.

Хронологічне резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доцільно використовувати для отримання посади у сфері, де спостерігається прогрес;</li> <li>• Нерекомендується при зміні діяльності чи наявності значних розривів у трудовій біографії.</li> </ul>
Функціональне резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендується при потребі загострити увагу на професійній навичках а не минулому місці роботи;</li> <li>• Часто недооцінюється роботодавцем через відсутності прогресу. Потреба у супровідному листі.</li> </ul>
Резюме комбінованого типу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дозволяє підкреслити досвід одночасно вказуючи на навички та досвід кандидата. Доцільно використовувати при зміні напрямку діяльності.</li> </ul>
Таргетоване резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привертає увагу роботодавця так як створюється під вимоги конкретної вакансії;</li> <li>• Може застосовувались виключно під одну вакансію та потребує підготовки.</li> </ul>
Резюме тимчасового працівника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підходить для кандидатів що одночасно працювали над багатьма проектами і кількома компаніями. Основним завданням резюме є підкреслення досягнутих результатів кандидата.</li> </ul>

Рисунок 1.4 - Форми складання загально розповсюджених резюме

Невідмінно від традиційних методик підбору персоналу можна виділити основні методи, вони є відносно новими, але набули широкого розповсюдження тому такі методи не відносять до традиційних але вважають основними через їх популяризацію, до них відносять:

**Рекрутинг** – методика підбору персоналу що базується на підборі кандидатів на базові посади, сюди відносять фахівців «лінійного рівня» менеджерів, секретарів, простих робітників. Процес рекрутингу містить лише частину з вище перелічених етапів процедури найму працівника - створення вакансії, її розміщення, проведення співбесід, зазвичай оцінкою виконаного тестового завдання, проведенням повторної співбесіди займається безпосередній керівник майбутнього співробітника в окремих випадках і сам рекрутер, на невеликих підприємствах заповнення потрібних документів також може входити в обов'язки рекрутера.

Рекрутинг також може поділятися на підвиди: хедхантинг або «полювання за головами», метод переманювання конкретного спеціаліста, часто він є так званою «зіркою» у своєму напрямі; масовий набір персоналу, доцільно застосовувати при відкритті компанії чи її філіалу; Е-рекрутинг, здійснюється виключно за допомогою інтернет-ресурсів; класичний рекрутинг, стандартна процедура пошуку кандидатів що не обмежує у виборі джерел пошук і засобів залучення кандидатів. [15]

**Executive Search** – зазвичай такий вид підбору передбачає підбір керівного персоналу, начальників відділів, директорів, керівників регіональних підрозділів. До методу також можна віднести пошук унікальних фахівців, спеціалістів у власній справі. Застосування «інклюзивного пошуку» кадрів ускладняється вимогами, даний метод притаманний спеціалізованим кадровим агентствам, адже вимагає активних дій з боку зацікавленого підприємства.

**Скринінг** – інакшими словами це швидкий відбір кандидатів за певними ознаками. Використовується при підборі на посади адміністраторів, консультантів, секретарів. Головним критерієм при скринінгу є швидкість



обробки резюме, часто скринінг застосовується при обмеженості часових ресурсів, а саме декілька днів.

**Preliminaring (прелімінаринг)** – метод що допомагає працевлаштовувати студентів, його особливістю є залучення кандидатів що лише завершують навчання у профільних вузах. Відбір претендентів проводиться за певними психологічним та особистісним якостями. Перевагою застосування прелімінарингу є вибудова міцного та конкурентоспроможного відділу на перспективу.

При використанні таких методів на великих підприємствах здебільшого аналіз наданих кандидатом результатів проводить штатний психолог в парі із менеджером, і надає поради щодо відповідності кандидата на обрану посаду, з допомогою професійної оцінки менеджер зможе об'єктивно оцінити кандидата. На сьогодні вимоги ринку все частіше вимагають від досвідчених менеджерів також і психологічну освіту чи проходження курсів, відповідно цінність таких фахівців на ринку зростає. Такі набуті навички можуть відкривати підприємству нові та більш дієві методики підбору, зазвичай їх називають нетрадиційними, сучасними методами підбору персоналу (див. рис. 1.5) [9,10]



Рисунок 1.5 - Нетрадиційні методи відбору персоналу

Одним із найпоширеніших нетрадиційних методів підбору персоналу є використання стресового інтерв'ю. Застосовується як правило серед великих компаній та на посади що потребують від працівника якостей що дозволяють протистояти стресовим факторам за період часу, який необхідний для організації, нових умов, в яких даний стресор не буде загрозливим. [16]

Наочність стресового інтерв'ю найкраще відображається у професіях що стосуються обслуговування клієнтів, керівні посади що вимагають високого рівня відповідальності, спеціалізації що передбачають часті перемовини із партнерами чи укладення угод. На відміну від звичайного інтерв'ю стресове не створює «теплих умов» в яких кандидат із впевненістю затверджує про ті якості якими може і не володіти, а дозволяє продемонструвати вміння адаптуватись до будь-яких реалій пов'язаний із майбутніми обов'язками, визначити аспекти що можуть вплинути на його рівновагу, прослідкувати за зміною поведінки, наскільки кандидат стійкий до грубого поводження, хамства.

Процедура проведення такого інтерв'ю передбачає:

- запізнення рекрутера до 30 хвилин;
- втрата резюме кандидата;
- дозволяється навмисно зневажливо ставитись до відповідей кандидата («тай що як ви закінчували ДонНУ – в нас багато кандидатів з такою ж освітою, чому ми повинні обирати саме Вас?»);
- можуть ставитись незручні питання для кандидата (особистого характеру, про зарплату), дивні питання (про люки, кількість тенісних м'ячів на борту літака тощо) або провокаційні питання (навіщо нам брати на роботу саме вас);
- постійно перебивати, не вислуховуючи відповіді;
- проводити зустріч у некомфортних умовах — наприклад, коли хтось постійно заходить до переговорної і перебиває, або зустріч проводять

кілька людей, які ставлять питання врізнобіч або грають у гру «добрий і злий поліцейський».

Важливими моментами під час застосування такого методу є розуміння на що саме направлена оцінка і для чого, пильнувати рівень стресостійкості та не забувати що для кожного кандидата він індивідуальний. Пам'ятати про норми етикету і рамки дозволеного, і чи не найголовніше це не забувати що після проходження такого інтерв'ю кандидат робить певні висновки про роботодавця і компанію загалом, часто це призводить до втрати іміджу підприємства, щоб запобігти цього після співбесіди виділити декілька хвилин аби розповісти про справжню ціль інтерв'ю.

Brainteaser-інтерв'ю, дослівно перекладається як «інтерв'ю, що лоскоче мозок». Сутністю такого інтерв'ю є надання претендентами відповідей на нестандартні питання чи вирішити логічні задачі, таким чином можна перевірити аналітичне мислення чи здатний претендент вирішувати нестандартні, творчі завдання. Питання Brainteaser-інтерв'ю можна розділити на кілька груп:

- невеликі логічні задачі з чітко заданими відповідями;
- завдання, у яких немає чітко заданого відповіді;
- Вправи, в яких потрібно показати оригінальність мислення.

У відповідях на ці питання цінуються логічність ходу міркувань і креативність рішення. Цільовою аудиторією такого методу вважають професії що потребують розумової праці, розробники та програмісти, менеджери з реклами, аудитори. [17]

Проективна співбесіда, основною відмінністю від звичайної співбесіди є методика бліц опитування, коли кандидат змушений швидко відповідати на поставленні питання, доволі часто питання ставляться в нестандартному порядку чи незвичному формулюванні за для виключення можливості швидко зорієнтуватись та завчасно продумати відповідь. Основним тезисом співбесіди є думка що, при швидкому темпі розмови підсвідомість людини не здатна ефективно реагувати на розмову та змінювати її напрям, при такому темпі



розмови головним завданням претендента визначається не надання «правильних» відповідей а намагання встигнути за співрозмовником. Причинами популярності проективної співбесіди, як методики підбору персоналу, є його простота використання, метод потребує мінімальної підготовки зі сторони рекрутера але при цьому допомагає перевірити швидкість мислення кандидата, його здатність формулювати думки у складних, напружених умовах, приймати рішення.

Френологія - система знань, основним положенням якої є зв'язок психіки людини і будови поверхні його черепа. Основна мета френології — вивчення залежності між індивідуальними ознаками людського черепа і рисами характеру. Використовування такої методики при підборі персоналу не є досить поширеною тенденцією, та застосовується в практичній діяльності фахівцями, оскільки співробітники відділу кадрів з недовірою ставляться до даної науки. [18].

Соціоніка - наука, що вивчає процес обміну інформацією між людиною і зовнішнім світом, тобто те, яким чином люди сприймають, переробляють і видають інформацію [19].

Згідно соціонічної концепції психіка людей може бути представлена у вигляді 16 можливих варіантів сприйняття і обробки інформації, що відповідає певному типу інформаційного метаболізму чи соціотипу. Соціоніка спирається на такі поняття, як логіка і етика, інтуїція і сенсорика, екстраверсія і інтроверсія, раціональність і ірраціональність, що їх називають функціями психіки.

Основним завданням методу є визначення соціонічного типу співробітника, відповідно існує декілька засобів для виявлення типу робітника: тестування; інтерв'ювання; спостереження за поведінкою. Соціоніка не може використовуватись як окремий метод підбору так як не зможе попередити всі можливі аспекти якими наділений кандидат, тому доцільно поєднувати із іншими методами підбору. Перевагами застосування соціоніки є:

- відбір кандидатів найбільш підходящих для виконання певного роду занять;
- відбір кандидатів що розділяють цінності компанії;
- відбір людей, що швидко адаптуються у колектив;
- відбір людей, яких влаштує політика мотивації, використовувана у компанії. [20]

Схожий за напрямом та стилем застосування метод фізіогноміки, але застосовуючи такий метод фахівець визначає тип особистості кандидата, його якості і стан здоров'я за допомогою його зовнішніх рис і виразу обличчя. Дослідження показують, що при спілкуванні люди тільки 7% передають інформацію вербально, близько 30% виражається за допомогою голосу і приблизно 60% передається по невербальних каналах. Метод фізіогноміки можуть застосовувати фахівці із відповідною освітою, або менеджери із підбору персоналу можуть звертатись до них, що ускладнює поширення такого методу. [21]

Графологія – вчення згідно якому існує стійкий зв'язок між індивідуальними особливостями та почерком людини. Вирізняти графологію як цілком самостійний метод майже неможливо вона як і соціоніка використовується як допоміжний метод. Метод графології базується на аналізі куту нахилу букв, їх гостроти, обриси, натиск. Такий метод є розповсюдженим за кордоном, в Україні графологія не популярна через відсутність спеціальних навчальних програм, отже, кваліфікованих фахівців у цій сфері також бракує [22].

Аналізуючи викладене, можна стверджувати що невід'ємною ланкою кожного підприємства є його трудовий колектив, та від якості сформованого колективу залежить успішність підприємства, імідж, його місце на ринку і напрями подальшого розвитку.

Головним завданням що покладається на кадрову службу є формування штату працівників відповідно вимогам покладених на посади, оцінці наявних так і потенційних працівників.

Персонал являє собою особовий склад підприємства, який формується на основі трудових договорів і працює за наймом. У своїй сукупності персонал утворює трудовий потенціал підприємства. Персонал як трудовий потенціал підприємства вирізняється виробничими і соціально-демографічними параметрами. До виробничих можна віднести професійно-кваліфікаційну структуру, творчу активність, професійний рівень. Соціально-демографічні параметри включають рівень освіти, стан здоров'я, статеву-вікову структуру тощо.

Ще одним важливим елементом якісного кадрового забезпечення компанії є організація продуманої системи підбору персоналу, адже від якості підбраного персоналу залежить ефективність роботи кожного з них, компанії або організації в цілому.

Організація процесу підбору кадрів повинна враховувати вплив цілого комплексу факторів: специфіка діяльності компанії, її місцезнаходження, правові обмеження та можливості, ринок праці тощо. Чим вище посада на яку претендують кандидати, тим складнішим і тривалішим процес відбору.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

#### 2.1 Організаційно-економічна та кадрова характеристика діяльності ТОВ «АМІРОН»

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі - ТОВ «АМІРОН»), перейменоване з Товариства з обмеженою відповідальністю «АЙВЕН ГРУП», від 16 травня 2018 року та розташоване за адресою Україна, 21000, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Василя Порика, будинок 40, квартира 31. Товариство створене за рішенням засновника, та власника 100% акцій, Вегери Дмитра Володимировича на невизначений термін і є юридичною особою від дня його державної реєстрації. ТОВ «АМІРОН» веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України й Статуту. Розмір статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю не обмежується відповідно ст. 52 Закону від 19.09.1991 № 1576-XII «Про господарські товариства», тому і дорівнює сумі у 5 000 гривень [23].

Згідно з законодавством України будівельні організації є самостійними господарськими суб'єктами, що діють у порядку встановленому законом для здійснення будівництва будинків і споруд та отримання прибутку. Основними напрямками діяльності ТОВ «АМІРОН» можна виділити: підготовчі роботи на будівельному майданчику; будівельні та монтажні роботи загального призначення; виконання пусконаладжувальних робіт; монтаж внутрішніх та зовнішніх інженерних мереж, систем, приладів і засобів вимірювання, іншого обладнання.

Організаційна структура компанії складається із відділів, що представлені на рисунку 2.1., комплексна взаємодія яких забезпечує досягнення прибутку, сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку шляхом підвищення кваліфікації персоналу, та якості виконання робіт в цілому по компанії. У сучасному світі вага добре сформованого колективу з кожним днем зростає, що являє собою основоположну причину для

кар'єрного зрощення співробітників і прийнятті на їх місця нові покоління зі свіжими поглядами.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «АМІРОН»

Лінійність організаційної структури на малих підприємствах допомагає керівнику контролювати виключно усі процеси, одночасно із тим ускладнюючи процес їх пришивдшення за умови росту компанії. Низкою переваг такої структури є: надійний контроль та одноосібна відповідальність керівників підрозділів за результати всього відділу, узгодженість дій виконавців їх оперативність під час прийняття рішень, при цьому дотримання принципів лінійності забезпечує економічність, попри те і діє в обмежуючому середовищі росту підприємства, іншими словами при зростанні організації

потрібно вміти вчасно реагувати та реорганізовувати її структуру відповідно запитам самого підприємства.

ТОВ «АМІРОН» поділяється на декілька відділів що, зосередженні на розробці планів замовлень та їх розрахунку, безпосередньому виконанні робіт та відділі що спрямований на підтримку персоналу шляхом моніторингу забезпечення умов праці, що відповідають системі стандартів безпеки праці. Працівники підрозділів безпосередньо підпорядковуються тільки їх безпосереднім керівникам, своєю чергою останні є підзвітними директору товариства. Підлегли можуть виконувати розпорядження лише свого безпосереднього керівника задля збереження порядку виконання першочергових та найважливіших завдань у компанії що наведені на рисунку 2.2.

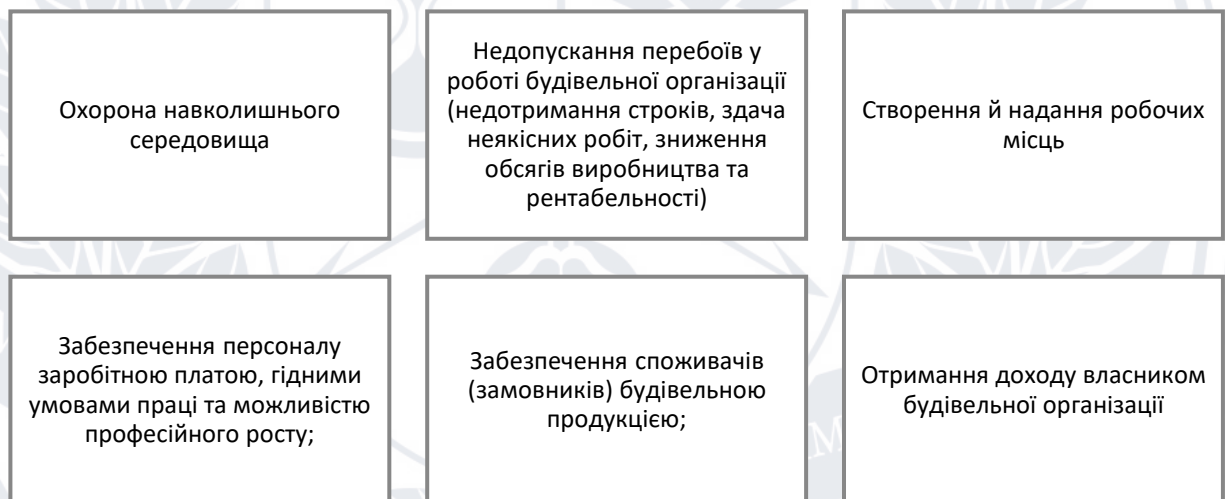


Рисунок 2.2 - Основні завдання організації

Діяльність будь якого підприємства що діє на споживчому ринку спрямовується на досягнення певних завдань, що дозволяють забезпечити конкурентоздатність і ефективну господарську діяльність. Ефективне здійснення покладених на організацію завдань на сам перед залежить від внутрішнього середовища організації та є одним із чотирьох її внутрішніх змінних. (див. рис. 2.3) [24].



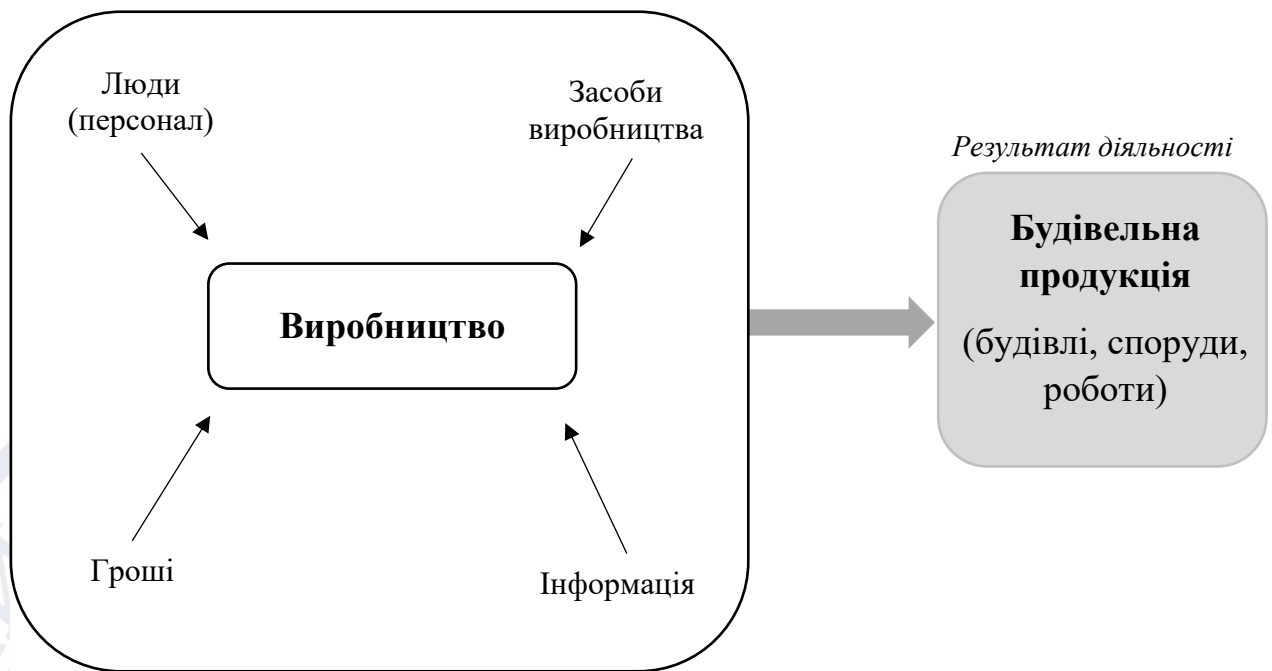


Рисунок 2.3 - Структура внутрішнього середовища ТОВ «АМІРОН»

Вплив на виробництво персоналу підприємства, його засобів виробництва, інформації та коштів на виході дають корисний результат виробничої діяльності всієї компанії, тобто те що можна використовувати за призначенням. ТОВ «АМІРОН» як будівельної організації це є продукція що може набувати речової форми - будівлі та споруди; та форми виробничих послуг — монтаж виробничого обладнання, виконання пусконаладжувальних робіт тощо.

В свою чергу справедливо підмітити що зовнішнє середовище також має значний відсоток впливу на діяльність будь-якої організації. Зовнішнє організаційне середовище вміщує у собі соціальні, демографічні та економічні фактори, які однаково впливають на всі організації, попри те фактори можуть набувати інших форм під впливом часу, структури чи сфери діяльності організації. На рисунку 2.4 структурно зображено взаємодію зовнішніх факторів із ТОВ «АМІРОН», а саме, постачальників, правові органи, населення як споживача компанії та водночас як громадян що, так чи інакше можуть взаємодіяти з об'єктом будівництва.

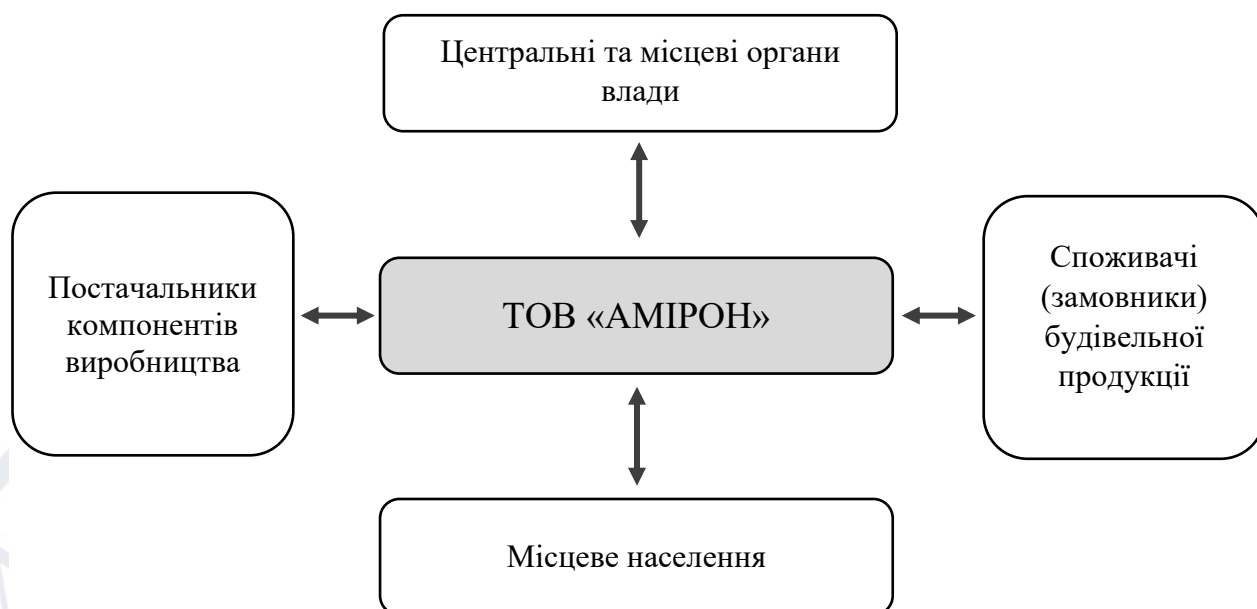


Рисунок 2.4 - Структура зовнішнього середовища ТОВ «АМІРОН»

Налагодження ефективного зв'язку із середовищами організації є першочерговим завданням, в якому бере участь персонал підприємства, виступаючи посередником між поставленим завданням замовника та внутрішніми і оточуючими факторами впливу організації.

ТОВ «АМІРОН» вирізняється невеликим штатом працівників, вісім осіб включаючи директора компанії, що також виконує обов'язки HR-менеджера, займається підбором персоналу його адаптацією, оцінкою, в обов'язки директора входить розробка штатного розпису компанії. Штатний розпис визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади і персональні надбавки, а також загальну чисельність і фонд заробітної плати по апарату управління організацією. [25]

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», Кодексу законів про працю України, нормативно-правових актів з питань оплати праці, на ТОВ «АМІРОН» введено в дію тарифні ставки й посадові оклади працівників будівельного господарства, розраховані виходячи з прожиткового мінімуму для працездатних осіб у розрахунку на місяць у розмірі:

- 4 800 гривень з 1 січня 2020 року;

- 6 100 гривень з 1 січня 2021 року;
- 6 520 гривень з 1 січня 2022 року.

У таблиці 2.1 наведені показники штатного розпису працівників ТОВ «АМІРОН» відповідно займаним посадам за відповідний період, їх посадові оклади, надбавки та регламент тарифних окладів, з яких можемо бачити що система оплати праці є недосконалою,

Таблиця 2.1 - Структура штатного складу працівників ТОВ «АМІРОН» станом на 01.07.2022 р.

Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Надбавки, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
Директор	1210.1	1	6940	-	6940,00
Інженер-проектувальник	2142.2	1	6820	-	6820,00
Майстер виробничої дільниці	1222.2/23398	1	6820	-	6820,00
Машиніст екскаватора одноковшового	8332/14390	1	6740	-	6740,00
Електрозварник ручного зварювання	7212	1	6740	-	6740,00
Інженер з охорони праці	2149.2	0,25	11240	-	2810,00
Монтажник будівельний	7120	2	6740	-	13 480,00
<b>Всього:</b>	<b>x</b>	<b>7,25</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>50 350,00</b>

Місячні тарифні ставки робітників визначаються відповідно розміру 200 відсотків прожиткового мінімуму для осіб працездатного віку, та ні в якому разі не можуть бути нижчими за прожитковий мінімум що визначає діюче законодавство країни. Підприємство має право самостійно унормовувати тарифні сітки, посадові оклади, норми праці, розміри надбавок, винагород, премій а також у вигляді заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат передбачених законодавством. На сьогодні, на ТОВ «АМІРОН». не



практикується використання надбавок, премій, винагород та загалом системи як матеріального, так і нематеріального заохочення робітників що, на нашу думку, є негативним моментом в існуванні підприємства.

Основоположну роль у розв'язанні організаційних, економічних та науково-технічних завдань на ТОВ «АМІРОН» відіграє кадровий потенціал та його рух на самому підприємстві. Рух персоналу на підприємстві пов'язаний із звільненням або підвищенням працівників та наймом нових.

Під рухом персоналу доцільно вважати не лише звільнення та найм працівників а також їх внутрішнє переміщення по «кар'єрним сходам», у окремих випадках пониження у посаді. Компанія що ставить за ціль нарощення продуктивності праці власного персоналу, позиціонує себе у ролі роботодавця що вживає, з економічних міркувань, заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень та проявляє зацікавленість у стабільному колективі.

Показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію. [27]

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновки що коефіцієнт прийняття кадрів за досліджуваний період 2020-2022 років скоротився у 2 рази, з 50% до 25% що свідчить про відсутність потреби ТОВ «АМІРОН» у робітниках. Коефіцієнт вибуття кадрів також зменшився на 20%, різниця між показником вибуття та плинності свідчить що не всі працівники вибули за власним бажанням, свідченням тому є рядок 5 «неминуче звільнені», до неминуче звільнених відносяться: виходом на пенсію, в декретну відпустку, за станом здоров'я, за скороченням штатів чи мобілізацію працівника так наприклад, у 2022 році ТОВ «АМІРОН» вимушено оформити звільнення слюсаря-ремонтника через його нагальну мобілізацію, і за законом України така процедура відрізняється від звичного звільнення, минулий працівник

буде знаходитись у кадровому резерві компанії а також вона зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату впродовж перших трьох місяців з дня надання заяви.

Таблиця 2.2 - Показники плинності та руху персоналу ТОВ «АМІРОН»

№	Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
					+/-	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	6	9	8	1.333	33,3%
2	Прийнято працівників, осіб	3	3	2	0,66	-33,4%
3	Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	3	4	3	0	-
4	- за власним бажанням	3	2	2	0,66	-33,4%
5	- неминуче звільнені	-	2	1	-	-
6	Коефіцієнт прийняття кадрів (2/1) *100	50%	30%	25%	0,5	-50%
7	Коефіцієнт вибуття кадрів (3/1) *100	50%	40%	30%	0,6	-40%
8	Коефіцієнт плинності кадрів ((3-5)/1)*100	50%	22,2%	25%	0,5	-50%

Коефіцієнт плинності кадрів пояснюється як відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду, без рахунку неминуче звільнених, до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період, нормування такого показника для ТОВ «АМІРОН» є доволі складним питанням. [12] Наприклад, плинність співробітників, залучених на сезонних роботах, може сягати до 80-100%. У компаніях, де сильні корпоративні цінності й відбору персоналу приділяють багато часу, цей показник навіть серед рядових співробітників може становити до 5%. На ТОВ «АМІРОН» за досліджуваний період показник досягає до 50%, за умови що

чисельність співробітників невелика, поясненням тому є плинність кадрів на посаді слюсаря-ремонтника, яка є найнижчою ланкою організаційної структури досліджуваної організації.

За допомогою класифікації персоналу можна схарактеризувати структуру персоналу та його професійно-кваліфікаційний рівень, провівши аналіз особових справ працівників, а також із розрахунково платіжні відомості за наведений період можемо навести основні данні у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структурні показники персоналу ТОВ «АМІРОН»

Показник	2020	2021	2022
Керівники вищої ланки	1	1	1
Керівники середньої ланки	1	1	1
Фахівці	2	3	3
Робітники	2	4	3
<b>Усього:</b>	6	9	8
<b>Стать</b>			
Чоловіки	5	7	6
Жінки	1	2	2
<b>Вік</b>			
Від 45 років до пенсійного віку	1	1	-
Від 35 до 45 років	1	1	1
Від 25 до 35 років	3	5	4
До 25 років	2	2	2
<b>Освіта</b>			
Вища освіта	2	3	3
Середня спеціальна	3	4	3
Загальна середня	1	2	2

Структура персоналу на ТОВ «АМІРОН» за період 2020-2022 року свідчить що на підприємстві є лише один керівник вищої ланки в особі



директора ТОВ «АМІРОН», керівником середньої ланки є інженер-будівельник якому підпорядковуються монтажники, електрозварники, машиністи. Фахівцями визначаються інженер-проектувальник, майстер виробничої ділянки, а від 2021 року інженер з охорони праці. Тобто чисельність персоналу ТОВ «АМІРОН» мала тенденцію до зростання до 2021 року, попри те у 2022 році було скорочено посаду монтажника будівельного і загальна чисельність на теперішній період становить 8 осіб. За статевою структурою на ТОВ «АМІРОН» переважають працівники чоловічої статі, до 2020 року на підприємстві числилась лише інженер-проектувальник, а згодом до колективу приєдналась і інженер з охорони праці. Вікова структура досліджуваного товариства визначається віком від 25 років до пенсійного віку, з 2022 року це показник становить 25-45, причому що за весь період 2020-2022 років найбільше робітників віком від 25-35 років. Більша частка працівників підприємства має спеціальну професійну освіту у будівельній сфері і лише 3 робітники нижчої ланки – закінчену вищу освіту.

Як висновок можемо зауважити що ТОВ «АМІРОН», має непогану вікову та гендерну структуру з урахуванням основного виду діяльності організації. Загальна чисельність на підприємстві є часто змінюваною, особливо на таких посадах як слюсар та монтажник, що може економічно вплинути на результативність діяльності товариства в цілому. Майже всі працівники організації мають відповідну кваліфікацію та спеціальну технічну освіту за напрямом відповідним до поставлених вимог. Відповідно діяльності організації можна рахувати показник плинності кадрів в межах нижче нормального, хоч для будівельного підприємства є характерним найняття персоналу на сезонні роботи, але на ТОВ «АМІРОН» плинність фіксується в продовж всього року, та може впливати на організаційно-економічні показники.

Прибуток є основним сумарним фінансовим показником результатів господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства, який залишається після покриття матеріальних витрат на оплату праці, оплати

відсотків по кредитах банків, внеску передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається в його розпорядженні. [23]

За даними балансу і звіту про фінансовий результат [27, 28] наведемо основні фінансові показники, а також показники що формують операційний прибуток установи її витрати та доходи за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансові результати ТОВ «АМІРОН» за 2019 р. – 2021 р.

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	937.8	1277.7	3870.5
Інші операційні доходи	2120	4.8	55.7	0.1
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	942.6	1333.4	3870.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(640.3)	(855.9)	(3322.7)
Інші операційні витрати	2180	(147.2)	(419)	(416.7)
Інші витрати	2270	( )	( )	( )
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(787.5)	(1274.9)	(3739.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	155.1	58.5	131.2
Податок на прибуток	2300	(24.3)	(10.5)	(22.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	<b>2350</b>	130.8	48	107.6

З вище наведених результатів можемо стверджувати що підприємство не є збитковим, підтвердженням тому є ріст майже у 4 рази чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку. Зауважимо що за 2020 рік показники чистого прибутку були нижчими за аналогічний період попереднього року, причинами падіння показника майже у три рази є коронавірусна криза що похитнула економіку всієї країни у тому ж році. На період весни 2022 року



розвиток підприємства також знаходився на періоді застою через повномасштабне вторгнення росії на території України. До червня ТОВ «АМІРОН» повноцінно відновило роботу усіх департаментів та продовжило надавати робочі місця, виплачувати заробітні плати, та виконувати свої основні завдання як будівельна організація.

## **2.2 Оцінка ефективності методів підбору кандидатів на вакантну посаду**

Будь-яке сучасне підприємство в своїй щоденній діяльності використовує різноманітні технології, набори методик по підбору персоналу у компанії, залучає різноманітні джерела пошуку та здійснює моніторинг потреб ринку праці, підприємство самостійно визначає порядок використання тих чи інших методик підбору опираючись на масу причин, починаючи від загальної чисельності персоналу та плинності на підприємстві і закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору кадрів. Будівельне товариство з обмеженою відповідальністю «АМІРОН» не є виключенням.

Перед тим як приймати рішення що до обрання методик та технологій підбору працівників, на підприємстві звіряють правильність постановки цілей та завдань відповідно до очікуваних результатів. Правильність постановки цілей для підприємства дозволяє чітко розуміти кадрові потреби, що надалі зумовлює успішне впровадження процесу. Попри те, на сьогоднішній день не існує чітко прописаних рекомендацій щодо використання тих чи інших технологій підбору відповідно певних типів підприємств, їх діяльності тощо. Спеціалісти відділу кадрів самостійно визначають як методики краще працюють на прикладі їх підприємства, відповідно посадам на які здійснюється пошук, рівням організаційної структури та етапу життєвого циклу компанії, тому підбір персоналу здійснюють досвідчені фахівці що можуть розпланувати кадрові потреби підприємства та вчасно їх задовільнити.



Життєвий цикл ТОВ «АМІРОН» ще не ввійшов у фазу стрімкого росту компанії що супроводжується активним розширенням робітничого штату, тому потреба у формуванні кадрової стратегії не постає як першочергова та не виноситься на розгляд. На сьогодні на ТОВ «АМІРОН» використовують основні технології пошуку кандидатів на вакантні посади як:

- Державний фонд зайнятості – як основне джерело підбору персоналу, до якого, в більшості випадків, звертається підприємство ;
- Підбір за допомогою співробітників – рекомендації від вже працюючих співробітників, родинні зв'язки тощо.

Для підприємства такі методи мають як ряд переваг так і недоліків: підприємство не витрачає час і гроші на пошук нових людей і часто забезпечує достатній ступінь сумісності щойно прийнятих на роботу з компанією внаслідок близьких відносин їх з вже працюючим персоналом. Роботодавцю не обов'язково мати в штаті менеджера з підбору персоналу при умові співпраці з центром зайнятості, саме тому як такого органу з підбору персоналу на ТОВ «АМІРОН» немає, тому обов'язки по контролю, мотивації, плануванню виконує директор, а відповідальним за адаптацію нового співробітника несуть його співробітники, у випадку або безпосередньо лінійний керівник. Недоліками є, висока відповідальність співробітників підприємства, адже використовуючи рекомендації власних працівників, підприємство залучає фахівця, перевіреного самими працівниками, до яких має певний рівень довіри, також вагома частина відповідальності за роботу новачка та рівень їхньої кваліфікації лежить на тій людині, яка його порекомендувала. Невдала співпраця у таких випадках може супроводжуватись звільненням не лише щойно прийнятого робітника а й того хто надавав рекомендацію, такі випадки можна попередити за допомогою компетентного HR-менеджера, співбесіди та випробувального терміну. У випадку з залученням Державних структур, перешкодами до подальшої співпраці між компанією та майбутнім робітником часто слугує фактор що при пошуку робочого місця через фонд зайнятості працівник не мотивований у

пошуку постійного робочого місця, ще однією проблемою для підприємства те що такі працівники завчасно не попереджують що працюватимуть лише певний термін. Кваліфікація працівників також має визначальну роль при пошуку кандидата на посаду що вимагає певного рівня кваліфікації та досвіду.

Основоположним етапом у процесі підбору персоналу на ТОВ «АМІРОН» є визначення потреби у наймі нового працівника, що містить у собі розробку певного алгоритму дій, за допомогою якого підприємство може об'єктивно оцінити стан кадрового потенціалу, його потреби, визначити основні проблеми та шляхи їх вирішення. (див. рис. 2.5) Не одноразовим явищем, саме на етапі оцінки, для підприємства постає очевидність того що є інші шляхи вирішення потреби у нових працівниках, як часто це буває, перерозподіл обов'язків на вже працюючих працівників чи вияв небажання здійснювати ту чи іншу роботу під аргументацією що працівник не справляється та йому потрібна допомога, в таких випадках визначення у відсутності потреби у додатковому наймі допомагає організації не лише запобігти матеріальним витратам на найм, навчання, оцінку, і подальші заробітні виплати, а й не матеріальним у вигляді часу кадрового менеджера який витрачається у процесі вище перелічених процесів і навіть можливі розлади у психологічному кліматі колективу із приходом стажера. Або ж навпаки, оцінка потреби допомагає привернути увагу до вирішення проблем завантаженості робітників завдяки розширенню робітничого штату.

На ТОВ «АМІРОН» вияв потреби у працівнику відбувається примітивним шляхом, без врахування сценаріїв перерозподілу обов'язків між наявними працівниками, оцінці поточного кадрового стану чи можливості усунення наявної неспроможності справлятись із обсягами роботи.

Після визначення потреби у наймі, здійснюється обрання джерела підбору, наступним етапом є здійснення безпосереднього пошуку та перевірка наданих резюме, після попередньої співбесіди, що здійснюється у телефонному режимі, вирішуються питання що можуть виникнути як у

роботодавця, так і у кандидата на посаду, улагоджуються питання про наступну співбесіду.



Рисунок 2.5 - Поетапність пошуку та найму працівників на ТОВ «АМІРОН»

При проходженні співбесіди кандидат заповнює анкету, в анкеті зазначається основна інформація про потенційного працівника, його освіта, стаж, кваліфікація тощо (Додаток Б). Заповнену анкету аналізує відповідальна особа, тобто директор ТОВ «АМІРОН» та приймає остаточне рішення про найм, даний етап може проходити одразу після співбесіди, тому рішення кандидату повідомляється одразу.

Кандидат надає потрібні документи, та погоджує посадову інструкцію, згоду на обробку даних, трудовий договір. Окрім перелічених документів в особовій справі кожного робітника зберігається «Особова картка працівника» де в згрупованому вигляді зберігаються та оновлюються основні дані працівника, його освітні здобутки чи зміни що відбулись під час його зайнятості на підприємстві (Додаток В).

Основною проблемою наявної процедури найму на підприємстві є відсутність оцінки при проведенні співбесіди, та випробувального періоду.



Тестування як метод оцінки є найрозповсюдженішим методом, адже передбачає мінімальні витрати коштів та часу, але дозволяє на етапі співбесіди попередити труднощі, особливо коли організація спеціалізується на виконанні максимально відповідальних завдань від яких може залежати не лише якість виконаної роботи а й безпечність подальшого експлуатування.

Випробувальний період також несе в собі схожу мету як і оцінка, відмінністю є наочне відображення співробітника що вміє виконувати покладені на нього обов'язки. Характерною ознакою під час проходження випробувального терміну є виплати робітникам до 70% від повної заробітної плати, але частим є і безкоштовний випробувальний термін, в обмеженні до декількох робочих тижнів, тобто працівнику заробітна плата виплачується по закінченню випробувального періоду, що є гарною можливістю організації скоротити витрати на навчання, а також компанія у випадках якщо робітник відмовиться від посади зазнає мінімальних втрат. [29]

### **2.3 Соціологічне дослідження системи підбору персоналу**

На сьогодні перед українськими компаніями постає проблема використання застарілих, неефективних в теперішніх умовах ринкової кон'юнктури, методів підбору персоналу. Для визначення актуальних тенденцій на сучасному ринку праці було проведено опитування серед працівників ТОВ «АМІРОН», робітників а також менеджменту з підбору персоналу суміжних за сферою діяльності із досліджуваною компанією, за для двосторонньої оцінки методик та технологій підбору на сучасному підприємстві. (Додаток Г)

У підсумку проведеного опитування було отримано 45 відповідей респондентів, з них 60% жіночої та 40% чоловічої статі, 10 осіб віком до 22 років, найбільша частина опитуваних становить 31 особу віком від 23 років до 39, від 40 до 57 років зафіксовано 4 відповіді та ні жодної від респондентів старше 57 років. (рисунки 2.6)

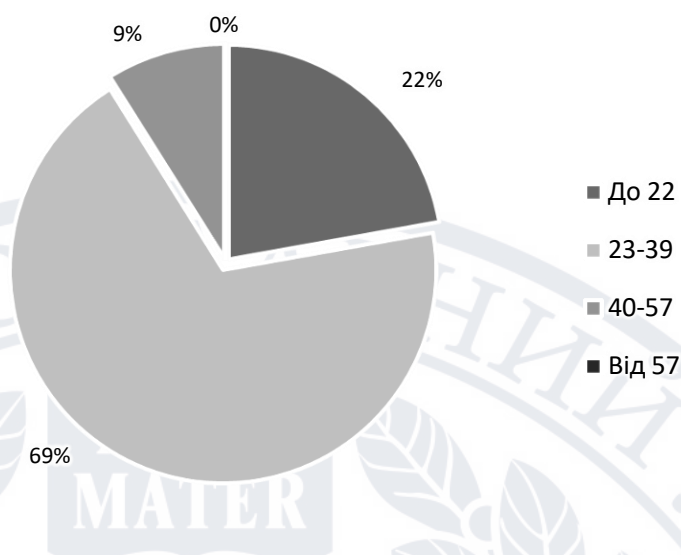


Рисунок 2.6 - Віковий розподіл опитуваних респондентів

Відзначимо що віковий розподіл кандидатів формувався з погляду впливу поколінь на процес підбору як такого, для ТОВ «АМІРОН» швидкоплинний персонал переважно відноситься до вікової категорії 18-26, років, майже 70% опитуваних є представниками покоління Y а 22% покоління Z, як відомо вплив на покоління міленіумів та зумерів відрізняються управлінськими підходами відповідно і підбір потрібно здійснювати відповідно запитам компанії.

На рисунку 2.7 продемонстровано розподіл сфер діяльності респондентів, він є доволі широким, це зумовлено прагненням розширити коло опитуваних фахівців до схожих сфер діяльності з ТОВ «АМІРОН», до прикладу продаж та закупівля такі підприємства є торговими партнерами ТОВ «АМІРОН» та можуть впливати на чистий прибуток компанії кадрову політику та найм персоналу. Ще однією причиною за для якої було відібрано кандидатів з різними посадовими обов'язками – це мета об'єктивно оцінити теперішні тенденції підбору фахівців не лише у суміжній сфері діяльності для ТОВ «АМІРОН».

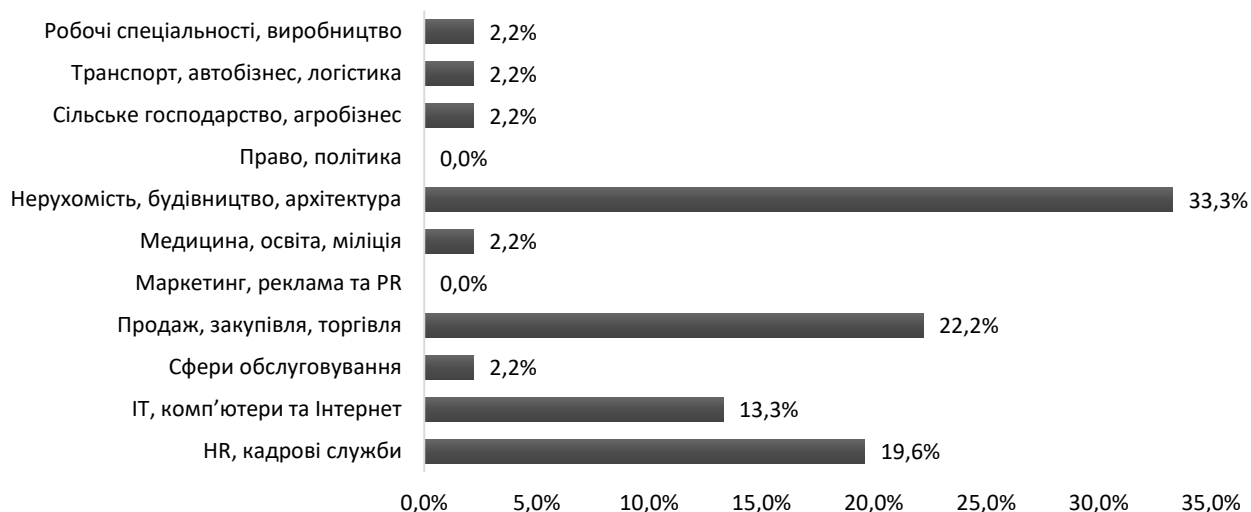


Рисунок 2.7 - Зайнятість опитаних працівників відповідно їхньої сфери діяльності

Як відомо, при розробці стратегії підбору персоналу на підприємстві перш за звертають увагу на вибір джерел підбору, компанія самостійно визначає яке із джерел є ефективнішим за інші в певних умовах ринку чи на певному етапі розвитку організації. Попри те завжди залишатимуться найпоширеніші джерела та менш розповсюджені, при дослідженні даного питання 40 із 45 опитуваних надають перевагу інтернет ресурсам, в цю категорію включають використання job-сайтів таких як Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Grc.ua, Telegram - канали та соціальні мережі, їх перевагами є низька вартість, широке коло охоплення, їх надійність особливо якщо це стосується постів публікацій у мережі Instagram, Facebook, коли паблік є перевіреним та користувач слідує за його розвитком та їх опублікованою інформацією. (див. рис. 2.8) При розставленні пріоритетності ефективності застосування інтернет каналів більшість - 23 особи, вказали Work.ua як найбільш ефективний, також деякі респонденти обирали ефективними, 17 респондентів із загальної вибірки опитуваних вказували Rabota.ua як ефективну мережу та присуджували друге місце, та Telegram - канали - 12 респондентів, LinkedIn, Grc.ua частіше займали позиції найменш ефективних джерел пошуку.



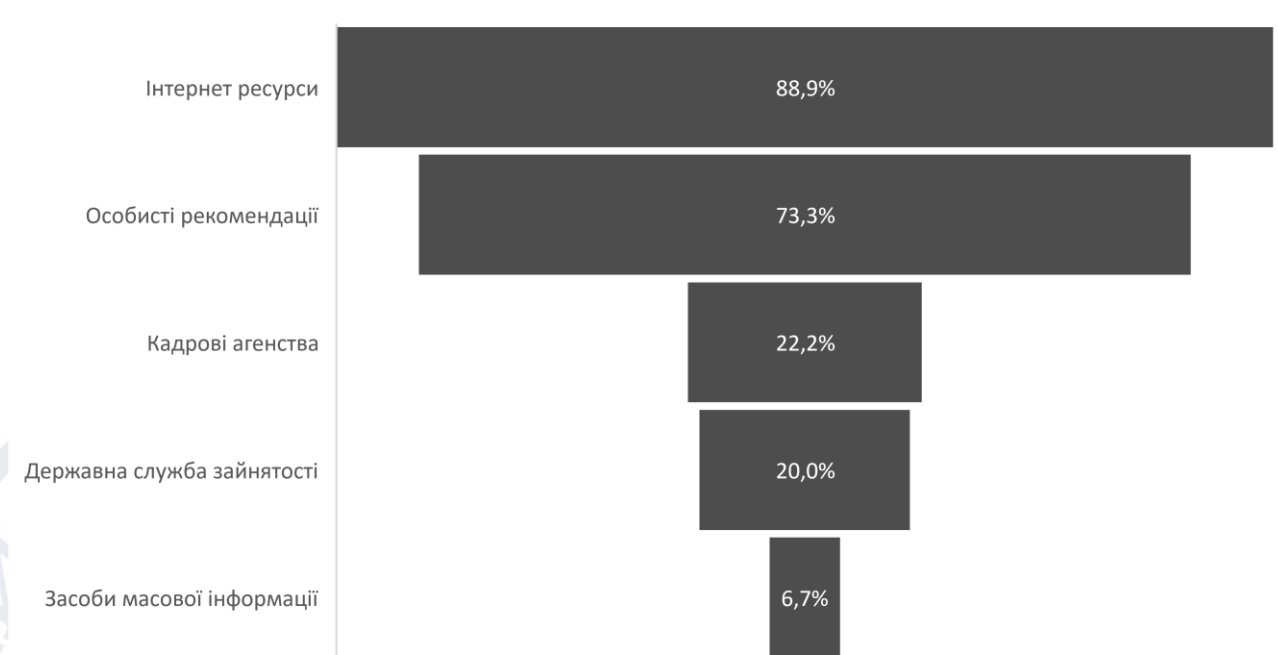


Рисунок 2.8 - Рейтингове співвідношення джерел пошуку персоналу яким надають перевагу респонденти

Близько 33 осіб також відмітили рекомендації друзів, родичів, знайомих в якості джерел яким респонденти надають перевагу. Звернення до кадрових агентств є доволі продуктивною методикою але також має ряд недоліків, але відміною ознакою будь якого агентства із хорошою репутацією є його база кандидатів але їх корисність проявляється лише при разовому зверненні так як такий метод є дорого вартісним хоч і економить значну долю часу, тому лише 10 осіб з 45 підмітили що звернення до кадрових служб для них є ефективним. Майже така ж частка опитаних також відзначили державну службу зайнятості в якості джерела пошуку якому вони надають перевагу, при тому що у більшості із цих 9 робітників схожа сфера зайнятості - нерухомість, будівництво, архітектура де даний метод є вигідним та дієвим якщо вакансія направлена на пошуки працівників що відіграють роль виконавця у випадку пошуку кандидатів на керівні посади залучення державних служб не є достатньо ефективними у порівнянні із іншими. Лише 3 респонденти відзначили корисність засобів масової інформації це свідчить про втрату довіри до таких джерел пошуку як об'яви у газетах, по радіо чи телебаченню, листівки тощо.

За для оптимального дослідження варто приділяти уваги таким факторам як: коли саме відбувалась процедура найму робітника, постановка такого питання допомагає не лише визначити зміни у підборі працівників українських підприємств а й зрозуміти під впливом яких факторів ці зміни провокувались, розгортанням повномасштабної війни на території України чи змінами що супроводжувались пандемією COVID-19 - зміни у штаті працівників, доходи чи якості роботи. (рис. 2.9) [30, 31]

Найменшою часткою опитаних є 8 осіб що становить 18% опитаних, остання співбесіда яких проходила більше трьох років тому, до коронавірусної пандемії. Надалі спостерігається майже однакова кількість відповідей а саме, 12 осіб - менше пів року тому влаштувались на теперішнє місце роботи, 12 осіб - від 1 до 2 років тому та найбільша частка 13 осіб - респондентів змінювали місце роботи за 6-12 місяців до проведення опитування.

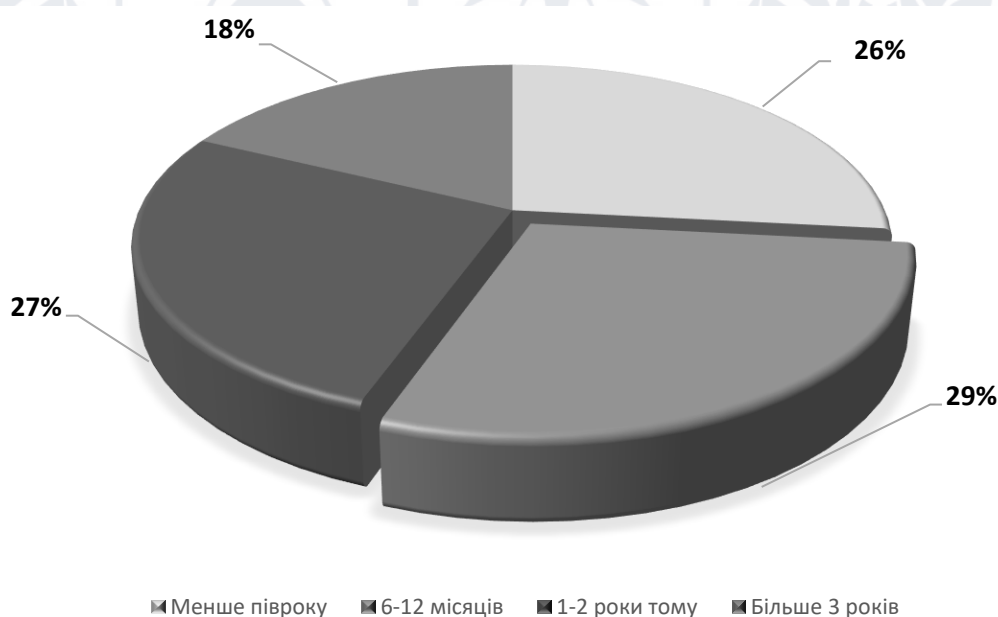


Рисунок 2.9 -Терміни проходження респондентів останньої співбесіди стосовно їх працевлаштування

Вплив розмірів підприємства також позначається на процедурі підбору, особлива увага звертається на методи підбору що в більшості залежать від

його розмірів, на рисунку 2.10 зображено розподіл підприємств на яких проходила остання співбесіда респондентів.

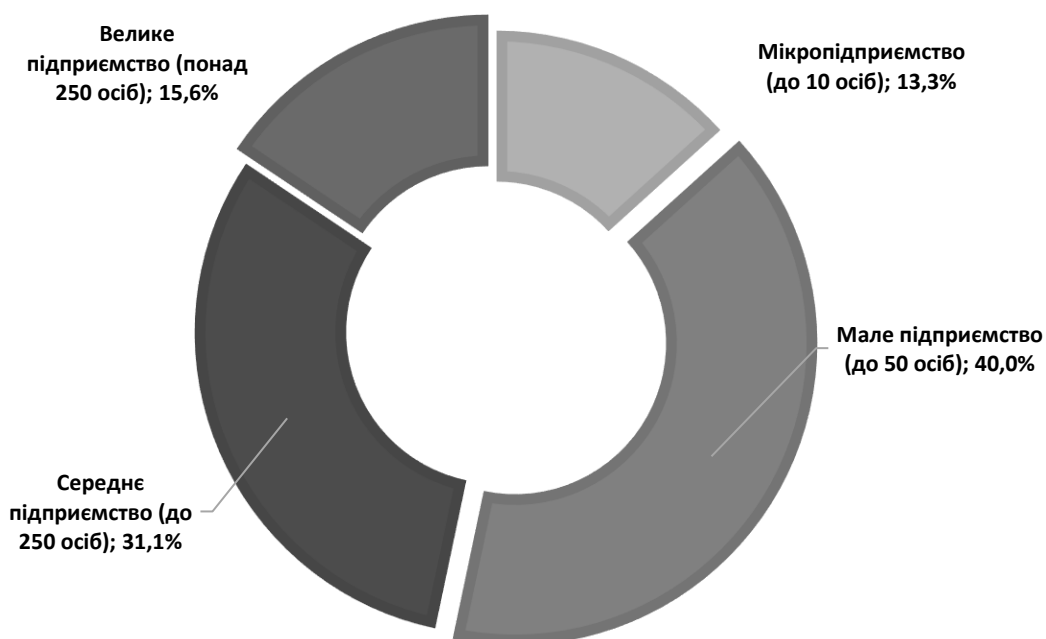


Рисунок 2.10 - Розміри підприємств на якому відбувався процес підбору працівника

Товариство з обмеженою відповідальністю «АМІРОН» є невеликим за своїм складом підприємством та знаходиться на етапі становлення організації як етапу життєвого циклу саме тому в подальшій перспективі розвитку компанії потрібно враховувати етап стрімкого росту що призводить до масового найму працівників, тому за потрібне вважаємо досліджувати процес найму не лише на мікропідприємствах а й зосередити увагу на розвитку підбору у малих організаціях. З опитаних працівників, більша частина проведених співбесід відбувалась на малих та середніх підприємствах, їх частки становлять 40% та 31% відсоток від загально опитуваних, на великому підприємстві проходили співбесіду 7 осіб і найменшу частку становить кількість співбесід на малому підприємстві - 13%, 6 осіб що включає працівників ТОВ «АМІРОН».



В умовах карантинних обмежень швидкого поширення набула тенденція проведення процесу підбору за допомогою онлайн ресурсів тому незвичним результатом стало незначне відхилення між співвідношенням онлайн (55,6) та офлайн (44,4%) підбору. Вплив коронавірусної епідемії позначився на підборі персоналу майже всіх компаній але не з однаковою долею, для когось зміни стали майже докорінними, дехто був змушений перевести всі процеси на онлайн а для деяких компаній змін майже і не відбулось, до таких компаній можемо віднести у будівельний сектор. Звісно, для найму топ-менеджменту підприємству легше налаштувати процес онлайн що в певних випадках потребуватиме присутності кандидата лише на заключних етапах найму на посаду, заключна співбесіда чи підписання трудового договору. На посади робітничого спрямування що розміщення на нижчих ланках ієрархії підприємства процес найму відбувається за спрощеними процедурами що можуть включати в себе лише декілька етапів або не включати взагалі. Наприклад на ТОВ «АМІРОН» процедура найму монтажника-будівельника обмежується отриманням потрібної інформації від місцевої служби зайнятості та підписанні договору, на нашу думку однією із причин плинності кандидатів на даних посадах залишається саме процедура найму.

Виходячи із вище переліченого також варто досліджувати питання етапності процедури підбору кандидатів на підприємствах, респондентам було запропоновано відмітити які саме етапи було задіяно при їх останній процедурі найму.

Проаналізувавши відповіді кандидатів із рисунку 2.11, можна дійти висновку що на більшості підприємств підбір персоналу складається певної етапності: відправлення резюме у відповідь відкритій вакансії, проходження повноцінної співбесіди, та надання документів включаючи підписання постійного трудового контракту. На певних підприємствах процес підбору може де в чому різнитись, до прикладу впровадження анкетування, тестових завдань, чи випробувальних термінів що відмітили близько половини із опитуваних.

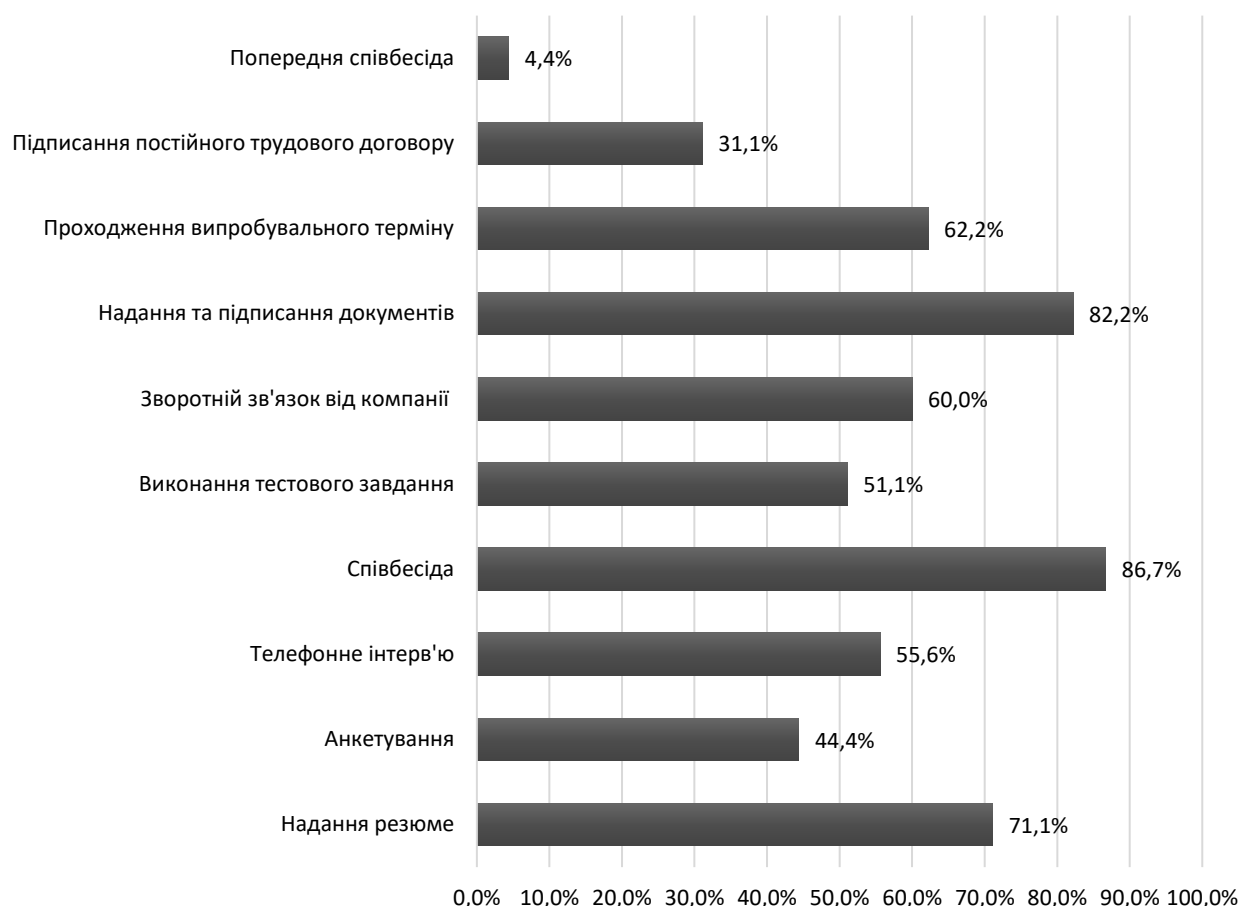


Рисунок 2.11 - Відповіді респондентів щодо дотримання етапів під час проходження співбесід

Застосовувані методики також мають свою відмінність та немає загальноприйнятих методів які стовідсотково використовувались при наймі респондентів, при дослідженні даної тенденції було досліджено що певні методи є найбільш застосовуваними - тестування - 31 особа, структуроване - 38 осіб, неструктуроване та напівструктуроване - 39 осіб інтерв'ю як основні методики при проведенні співбесіди підприємств де раніше респонденти проходили відбір. Менш поширеними але також доволі використовуваними виявились: групові співбесіди (20 осіб), стресове інтерв'ю (14 осіб), інтерв'ю що лоскоче мозок (18 осіб), проективна співбесіда (13), методики хедхантингу, фізіогноміки, IQ-тестів виявились менш поширеними, досвід із використання таких методик відмітило до 10 чоловік. Слід звертати увагу також і на методики досвіду використання з яких не мав жоден із 45 опитуваних -

методики графології та перевірки поліграфом, такі методи мають місце бути але є більш інформативними в обмеженому колі професій.

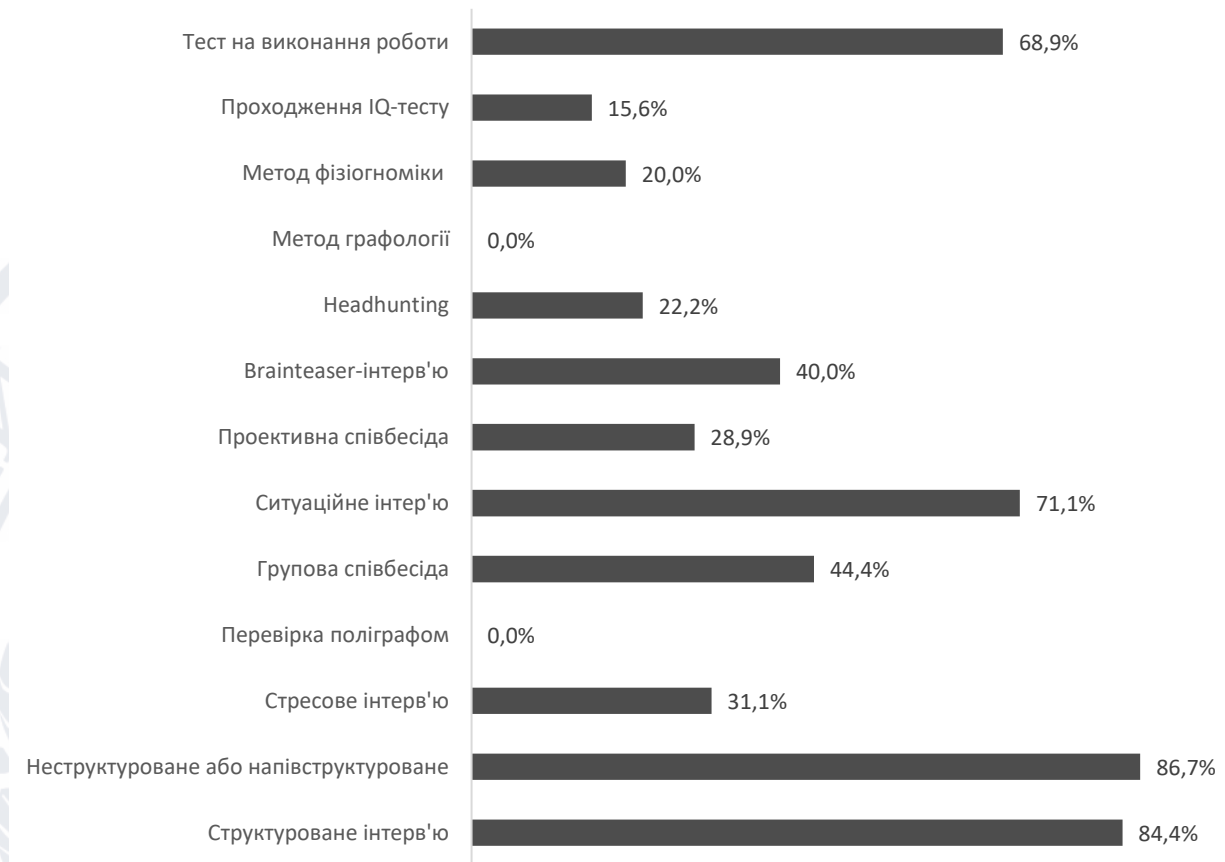


Рисунок 2.12 - Методики підбору персоналу із якими респонденти мали досвід

Респонденти також надали власну оцінку задоволеності вище описаного підбору, 14 (31,1%) осіб позначили що процес найму їх задовільнив, 13 (28,9%) вказали що були цілком задоволеними, 12 (26,7%) відмітили нейтральною оцінкою, 5 (11,1%) - не задоволені та лише 1 респондент виявив абсолютну незадоволеність.

При запиті з проханням відмітити чого саме бракує сучасному процесу найму працівників, опитані працівники надали різноманітні відповіді але найчастішими виявились проблеми недостатньо якісно розробленого періоду адаптації у компанії, потреби у нестандартних видах проведення співбесід, вимоги до поліпшення зворотного зв'язку від компанії та відкритості із



сторони роботодавця, на рисунку 2.13 відображено інші відповіді. Декілька із опитуваних вказали власні варіанти відповідей, рекрутери проявили бажання у дотриманні від кандидатів чесності під час написання резюме, мотиваційних листів та при проведенні співбесід, в свою чергу кандидати очікують від потенційного роботодавця відкритості та прозорості під час опису майбутньої посади як при написанні вакансії так і при особистісному свідкуванні, і лише один із респондентів відмітив що не вбачає жодних недоліків у сучасному підборі персоналу.

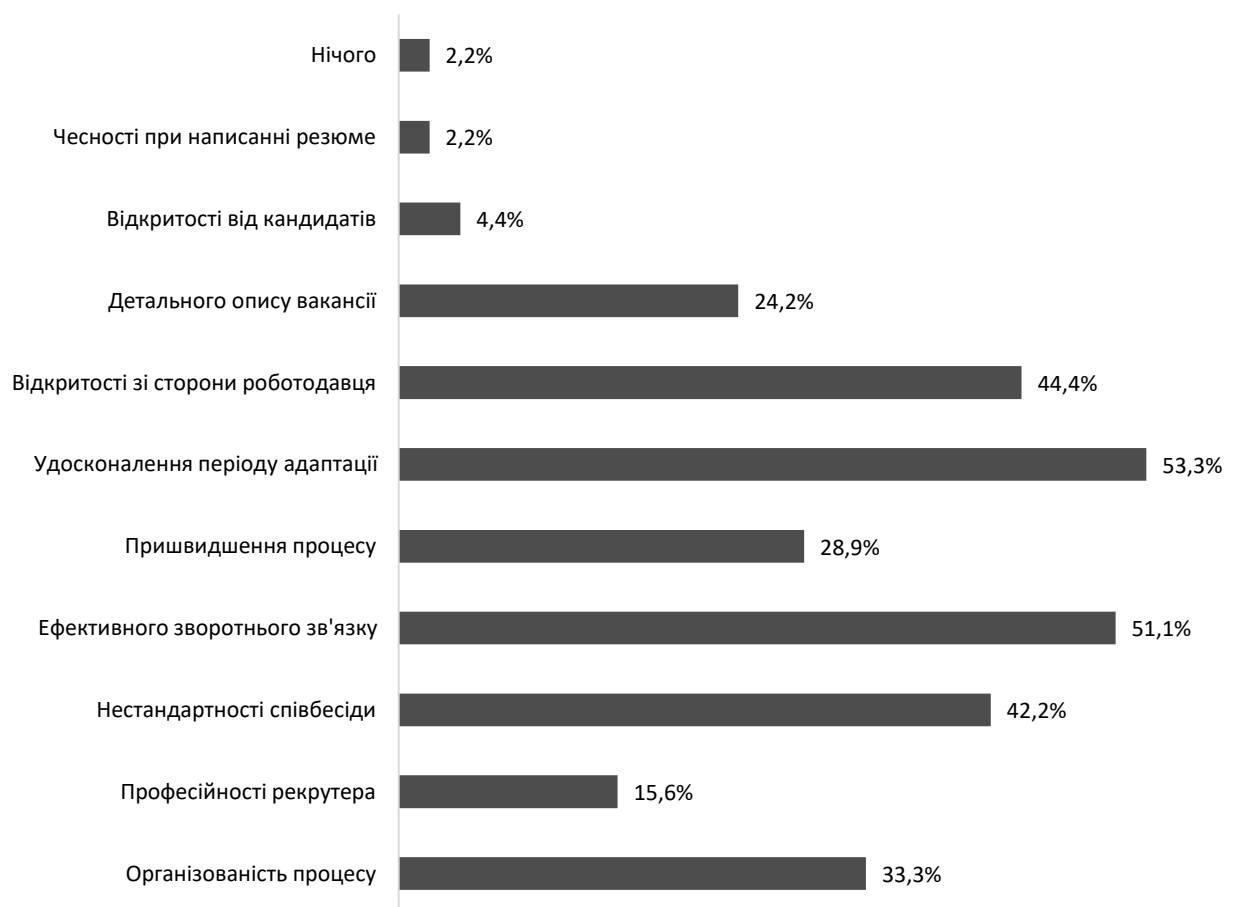
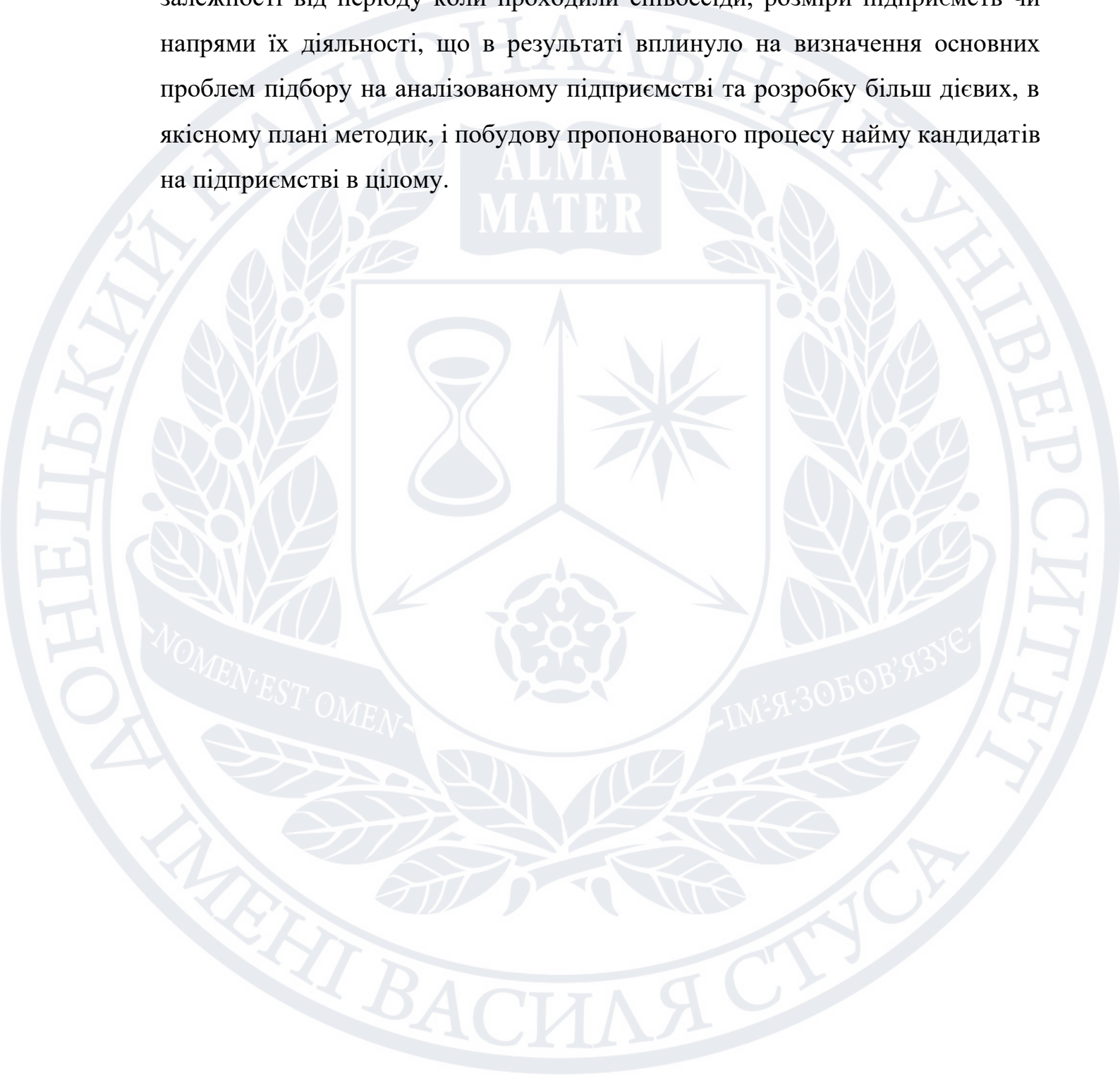


Рисунок 2.13 - Головні недоліки, на думку респондентів, сучасного процесу найму персоналу на підприємствах

Отже, процес найму на кожному підприємстві є індивідуально розробленою процедурою що включає систему залучених методик а також послідовність дотримання етапів підбору.

Для ТОВ «АМІРОН» проведення соціального опитування дозволило відслідкувати тенденції джерел пошуку персоналу, використання як нових методів підбору так і базових, дослідити їх ефективність відповідно залежності від періоду коли проходили співбесіди, розміри підприємств чи напрями їх діяльності, що в результаті вплинуло на визначення основних проблем підбору на аналізованому підприємстві та розробку більш дієвих, в якісному плані методик, і побудову пропонованого процесу найму кандидатів на підприємстві в цілому.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

#### **3.1 Зарубіжні технології підбору персоналу та перспективи їх впровадження в українських компаніях**

В сучасному світі значного розповсюдження набула парадигма впливу найму персоналу як фундаменту сильної команди, завдяки розвитку різноманітних методик, правил, технологій, принципів найму, багатьом світовим компаніям вдалось уникнути труднощів та значних витрат. Для нашої країни перейняття досвіду зарубіжних країн в певній мірі стало визначальним етапом що вплинув на абсолютно всі процеси найму працівників, пошуку, оцінки, визначення вмотивованості та подальшої адаптації на інший – новий рівень HR.

Визначення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом надає змогу визначити основні аспекти, що вартують уваги вітчизняних менеджерів з підбору персоналу, HR-менеджерів, рекрутерів, аутсорсерів а також звичайних керівників. В Українських компаніях існує низка нагальних проблем, що потребують значної уваги та нагальних рішень, основна частка таких проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. Правильно розроблений процес найму персоналу у компанії дозволить не лише пришвидшити пошук, мінімізувати витрати а й залучати у команду якісних фахівців рівня «A-player», тобто працівників здатних самостійно розвиватись, вирішувати проблеми без допомоги керівника що в перспективі дозволяє досягати кращих результатів ніж команди із команди з «B-player». [32]

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільшої популярності набула саме американська модель управління, з допомогою філософії американських компаній багато організацій за материком змогли досягнути результатів що



випереджували очікування. Протилежно філософії американської моделі, японська зуміла завоювати свій вплив завдяки значним успіхам японських товаровиробників. Попри те слід звертати увагу що східна модель формувалась під впливом японської культури значний період часу що ускладнює її швидке впровадження у середовище що не набуло належної підготовки. Розповсюдженням твердженням вважають що ці дві моделі є представниками абсолютно різних концепцій та є протилежними одна одній, американський індивідуалізм на противагу японському колективізму [33,34].

Попри те слід підмітити що з точки зору ментальності, стилю життя, історичного розвитку та особливостей розвитку економіки країни в цілому, для українських підприємств найбільш близькою буде європейська модель підбору персоналу проте не варто зациклюватись лише на одній моделі, котра на прикладі інших компаній може працювати на користь у інших може погіршити наявний стан підприємства, саме тому варто досліджувати декілька та запозичувати найкраще із кожної.

Побудова американської моделі ґрунтувалась на традиціях підтримання конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівника з орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. [34] Західна модель базується на твердженні що розвинена мережа навчальних закладів, навчальних центрів, спеціальних програм є підґрунтям для формування компетентних кандидатів, гнучких та готових до підготовки, перепідготовки і підвищення. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Кадрова політика у фірмах США будується за напрямками що використовують традиційні методики підбору персоналу на підприємствах орієнтуючись не на універсальність кандидата як такого а як фахівця що добре спеціалізується саме в потрібному для посади напрямі.

Процес підбору на американських підприємствах побудований таким чином що пошук кандидатів для будь-яких компаній часто є дорого вартісним,

до прикладу, рекрутингова агенція може обійтись до 25% від річного прибутку всієї компанії, особливо це може негативно відобразитись на невеликих компаніях. Сайти агрегатори вакансій теж не є економним методом пошуку кандидатів та можуть вартувати десятки тисяч американських доларів.

У США є чотири основних сервісів для пошуку роботи - Indeed, Zip Recruiter, Glassdoor и Monster. Звичайна публікація на таких сервісах є малокорисною адже об'яву можуть навіть не помітити якщо не обирати додаткові платні послуги наприклад підтримки об'яви у топах запитів але в такому випадку кадровий менеджер змушений проглянути тисячі вакансій від усіх можливих кандидатів. У агрегаторів вакансій є інший спектр послуг - допомога від їх рекрутерів, до прикладу Indeed Hire від Indeed або Monster Talent Solution. У цьому випадку базовий пошук і первинне інтерв'ю проводить команда рекрутерів, а менеджер отримує відфільтровані резюме. Вартість таких послуг прямо пропорційно залежить від окладу найнятого працівника до прикладу, Indeed отримує 10% від ставки що зазначена у вакансії, за послуги своїх рекрутерів, а Monster Talent Solution оцінює свої послуги фіксованою вартістю, чотири тисячі доларів перед пошуком та після найму. Значною перешкодою використання такого методу є відсутність будь яких гарантій зі сторони рекрутерів сайтів-агрегаторів що працівник не звільниться через певний час.

Менш розповсюдженим методом є використання LinkedIn, попри його відомість у такого методі є недоліки адже LinkedIn більше схожий на соціальну мережу де спілкуються робітники що вже мають роботу. Але таким сервісом можна користуватись іншим чином, працівник що підходить на посаду але не готовий покидати теперішнє робоче місце може залучити коло своїх знайомих, як це часто буває у людей одного кола спілкування часто схожа професія. Використання такого методу є менш затратним у матеріальному плані але потребує певного досвіду та часу для такого пошуку.

Найдешевший та ефективний спосіб це найняти власного рекрутера що працює на себе або на велику компанію та може заключити контракт із менеджерами інших компаній. Вигідними сторонами заключення таких договорів є не лише ціна яку можна обговорити між сторонами, але і гарантії що новий працівник не звільниться в продовж певного терміну із поверненням коштів. Вартість послуг таких рекрутерів розпочинається із 25% річних за найм одного працівника але ціна не є фіксованою і в залежності від термінів співпрацювання, обсягів робіт можна нівелювати вартість послуг спеціаліста.

Як і в Україні, найкраще всього у США працюють персональні рекомендації та нетворкінг. Нетворкінг – створення мережі контактів, за допомогою яких максимально швидко та ефективно вирішуються будь-які завдання бізнесу та життя. [35] За допомогою досвіду та знайомств рекрутер формує власну базу кандидатів яка надалі значно скорочує пошуки кваліфікованих кандидатів та відображає дотримання основних принципів західної моделі. (рисунок 3.1)

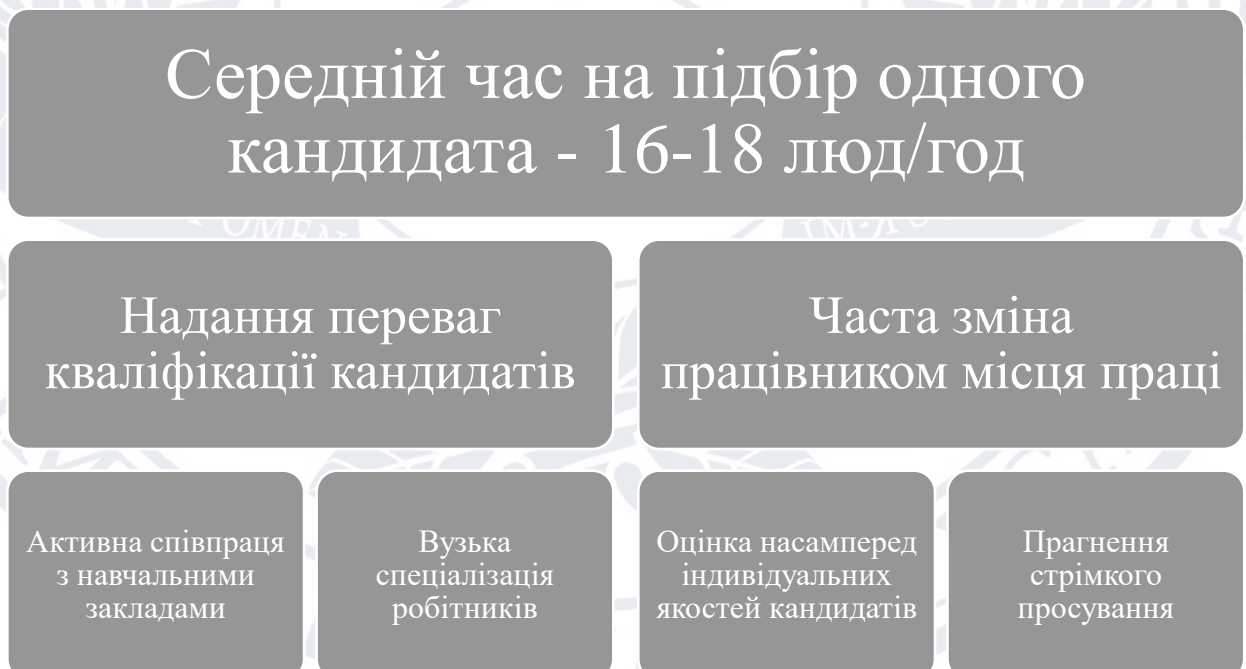


Рисунок 3.1 - Основні принципи підбору персоналу у компаніях США



На сьогодні у Сполучених Штатах Америки низький рівень безробіття - біля 3,5% на сьогодні, за даними Бюро трудової статистики, відповідно робота кадровиків ускладнюється адже шанси на пошуки досвідчених фахівців значно зменшуються. [36] Також важливо розуміти що частіше всього американські спеціалісти працюють не заради матеріальних винагород, їм більш важливий імідж компанії, страхування, можливість отримати пенсійний план, тимблдинги, можливості до навчання і звичайно, ідея.

На відміну від американських методів, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія, причиною протиставлення цих моделей є не лише протилежність у ідеологічному плані а й в напруженій конкуренції двох високорозвинених країн.

У Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Як країна із низьким рівнем безробіття Японія стикнулася із такою ж проблемою як у США але вирішення проблеми кардинально різниться від західного підходу. Східні корпорації слідує тенденції найму працівників як «чистого аркушу», тобто самостійно навчають робітників відповідно до поглядів компанії. Такий підхід є максимально ефективним в умовах низької плинності персоналу що притаманна її підприємствам.

Японська філософія менеджменту базується на збереженні традицій поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості

ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [34]. Для українських підприємств розвиток таких якостей є в дефіциті та пропагування працівника не як частини команди а як самостійного суб'єкта що опікується самостійно, такі критерії негативно впливають на формування здорового корпоративного клімату та самовідданості компанії.

Характерною ознакою при підборі кандидатів на японських підприємствах є те, що часто на певну посаду підбирається не кандидат що найбільше відповідає їй за певними критеріями, а навпаки, для конкретного кандидата підбирається посада, що відповідає його знанням, умінням та іншим важливим з професійної точки зору якостям. Такий підхід дає змогу використовувати наявних працівників та кандидатів на посади з найбільшою ефективністю для компанії, без витрат зайвого часу на пошук необхідних працівників на ринку праці, де наявні кандидати не завжди відповідають усім вимогам компаній, в тому числі їх традиціям і корпоративним стандартам. (рисунок 3.2) [37]

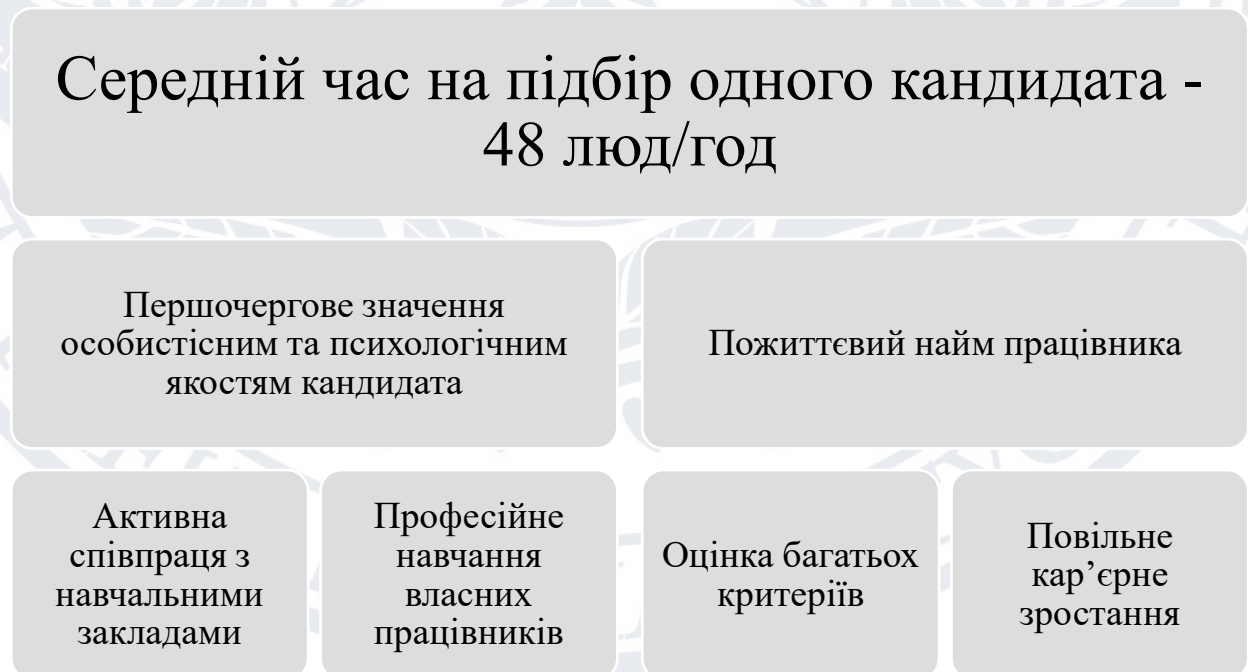


Рисунок 3.2 - Основні принципи підбору персоналу у японських компаніях

Японська модель передбачає керівника як універсального працівника невідмінну від американської моделі підвищення таких працівників може відбуватись не лише вертикально а й горизонтально. Тому при підвищенні кваліфікації керівник відділу чи підрозділу обирає для опанування нову сферу діяльності, в якій він раніше не був задіяний.

У переважній більшості фірм процес найму передбачає ознайомлення працівника описом передбачуваних робочих функцій, прав і відповідальності. Сама процедура підбору розпочинається із затвердження пропозиції що до нової посади вищою ланкою керівництва. Зовнішній набір кандидатів відбувається переважно з залученням реклами, особистих зв'язків та спеціалізованих агентств із зібраними базами даних кандидатів, переважно такі методи залучаються при наймі на вакансії що знаходяться на найнижчих рівнях ієрархії компанії, при наймі на вищі посади частіше практикується внутрішнє переміщення персоналу. Наступним етапом є проходження серії інтерв'ю із майбутніми керівниками, колегами та у окремих випадках з підлеглими. Результати інтерв'ювання узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Кінцевий вибір робить безпосередній керівник. [38]

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, проте варто підмітити що в реаліях сьогодення та під впливом багатьох факторів не всі досліджені методики можливо запроваджувати на українському ринку працевлаштування. Існуюча практика роботи у сфері управління не покриває потреби у оновленні кваліфікованого персоналу, компетентних фахівців та усуненні плинності персоналу. Відсутність єдиної системи роботи з кадрами, дослідженням їх здібностей та прагнень а також просування працівників. Про те незважаючи на велику кількість невирішених проблем, останніми роками формується тенденція до просування ідейності реформування наявних систем підбору, практиці впровадження нових методів пошуку кандидатів та формуванні прогресивних поколінь кадрових менеджерів.



### **3.2 Пропозиції щодо удосконалення ефективності системи підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН»**

Питання значення підбору персоналу для будь-якої компанії, незалежно від її сфери діяльності, розмірів, територіального розміщення та навіть впливу менталітету завжди залишалось відкритим. Істино зрозумілим ж залишається думка, що який би хороший не був керівник, як би якісно він не навчав, мотивував чи оцінював колектив він ніколи не зможе виростити хорошого спеціаліста, з робітника що не бажає ставати частиною відділу, не прагне розвитку і не розділяє цінностей організації. Завдання досвідченого рекрутера знайти кандидатів на відкриту посаду базуючись не лише на базисних компетенціях кандидата а й приділяти значну частину уваги його компетенціям що визначають ефективність а саме, когнітивним навичкам, емоційному та соціальному інтелекту.

Напруженість на ринку праці України, яка відчувалася й раніше, зросла чи не вдвічі, частина працездатного населення мігрувала за кордон, інша частина вимушено залишилась безробітною, багато громадян стали на захист країни, всі ці чинники вплинули на загальний стан у країні.

Суттєвим чинником став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу знизився через неможливість працювати у зонах бойових дій, виникли значні проблеми із логістикою і неможливістю довгострокового планування. Стрімкий ріст тіньового сектору на ринку праці обумовлений зростом вакансій без оформлення і тимчасового найму. Очевидним є і те що в реаліях сьогодення українцям все важче розраховувати на соціальні гарантії, легальну заробітну платню, страховий стаж.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України, також спровокувало стрімкий ріст використання інтернет ресурсів, зокрема саме з метою пошуку дистанційної роботи, що було яскраво видно при перших місяцях міграції українців у сусідні країни. Дистанційна зайнятість на відміну від звичайної не передбачає прив'язку до місця роботи, цей фактор і зіграв на

користь працівників що не втратили робочі місця а згодом повернулись на батьківщину та продовжили працювати.[34]

У воєнний час досить помічними стали державні структури. Їх основною задачею було та залишається зниження рівня соціальної напруженості й допомога у працевлаштуванні. Варто зауважити що державна служба зайнятості також діє з обмежуючим фактором у вигляді відділень у містах, де не ведуться активні бойові дії.

Широкого розповсюдження набули і використання соціальних мереж як осередку комунікації спільноти ейчарів, у фейсбук чи інстаграм зараз можна не лише знайти а й запропонувати роботу. Найбільшого використання набули телеграм канали, на прикладі work.ua, де роботодавець періодично публікує вакансії а потенційний кандидат може одразу надіслати резюме, що зручно. [38].

У зв'язку з вищезазначеними тенденціями на ринку праці та на основі попередньої оцінки ефективності етапів підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН», що наведені в пункті 2.2 цієї роботи, нами були визначені організаційно практичні пропозиції щодо поліпшення процедур підбору персоналу у досліджуваній компанії та запропоновані більш сучасні технології пошуку та найму необхідних кадрів.

На рисунку 3.3 наведено узагальнену схему пропозицій щодо підвищення ефективності системи пошуку та підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН».

З наведеної схеми можна виділити три основних вектора впроваджень, які охоплюють весь цикл підбору персоналу від початку до його кінцевої стадії – адаптації новачків. Розглянемо ці пропозиції більш детально.

Перший вектор впровадження стосується удосконалення процедур підбору персоналу. Необхідною умовою для початку його реалізації є прийняття рішення керівництвом компанії про застосування періодичного аудиту та оцінки: професійних навичок працівників; рівня їх завантаженості на роботі; ступеня їх задоволеності своєю посадою та ефективності їх роботи.



Рисунок 3.3 - Схема процесу удосконалення системи пошуку та підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН».

Аудит дозволить компанії визначитись з наявною та майбутньою потребою в кадрах.

Паралельно з цією роботою, доцільно також запровадити постійний моніторинг та дослідження ринку праці на предмет насиченості його потенційно необхідними для компанії фахівцями. Це сприятиме ідентифікації



найбільш зручного моменту для початку активного рекрутингу найбільш затребуваних кандидатів для закриття потреби в кадрах.

Важливим етапом підбору є також проведення аналізу пулу потенційних каналів пошуку кандидатів. Як вже було зазначено в пункті 2.2, ТОВ «Амірон» в основному використовує для пошуку кадрів два канали: ресурси центрів зайнятості та особисті зв'язки працівників компанії. У такій ситуації доцільно запропонувати компанії розширити коло потенційних джерел пошуку кадрів. Наразі в практиці підбору активно застосовуються соціальні мережі, сервіси пошуку роботи, фахові сайти тощо. На наш погляд, необхідно звернути більшу увагу керівництва ТОВ «Амірон» на ці ресурси. Для визначення найбільш ефективного з них, слід також опрацювати процедуру аналізу каналів пошуку. На ринку програмного забезпечення є безліч варіантів (наприклад, Google Analytics), за допомогою яких можна легко і дешево аналізувати активність потенційних кандидатів в різних соцмережах або інших сайтах. Розмішуючи чергове оголошення про пошук необхідного фахівця в якомога більшій кількості каналів, потім можна оцінювати поведінку кандидатів, що читають оголошення компанії про вакансію. Таким чином, можна виділити для компанії найбільш пріоритетний спосіб пошуку персоналу.

Важливим є також методична підтримка процесу підбору персоналу. Розробка адаптованих під необхідні посади тестів, опитувальників може прискорити роботу з підбору, відсіюючи некомпетентних кандидатів вже на початковій стадії.

Розробка методичних рекомендацій щодо проведення процедур підбору та закриття вакансій також може стати в нагоді для подальшої чіткої організації дій з підбору та прийняття кандидатів на посаду.

Окрім удосконалення самих процедур підбору, слід запропонувати і загальні напрями підвищення ефективності кадрової роботи. Серед них відзначимо наступні.

1. В практиці ТОВ «Амірон» наразі використовується максимально спрощений документообіг. Наявні анкета кандидата та картка вже прийнятого

на роботу працівника. У цьому сенсі розробка профілів ключових посад була б дієвим заходом для більш ефективної подальшої оцінки потенційних кандидатів.

2. В компанії недостатньо розвинута аналітична робота. Зважаючи на невелику кількість кадрів, доцільним буде впровадження HR-звітності у вигляді дашбордів, які можна створити навіть в MS Excel. Така міра буде корисною для вибудови якісної програми планування кадрів на перспективу та постійного моніторингу персоналу.

3. Розширення функцій кадрової роботи до більш детального HR-аналізу і використання методів маркетингу персоналу є ще одним перспективним напрямом підвищення ефективності підбору персоналу в ТОВ «Амірон».

Окрім пропозицій щодо удосконалення самого підбору персоналу, не слід забувати про його кінцеву стадію – адаптацію кадрів. Організація адаптаційних процедур, визначення принципів встановлення випробувального терміну та оцінка показників нового співробітника за результатами адаптаційного періоду сприятимуть ідентифікації можливих наявних проблем на стадії підбору персоналу.

Впровадження випробувального періоду як методу що частково може зарадити найму працівників які не зможуть адаптуватись до існуючого корпоративного клімату. Важливо пам'ятати що при практиці впровадження випробувального терміну підприємство зобов'язується дотримуватись вимог затвердженим чинним законодавством що наведені на рисунку 3.4 [38]

Протягом проходження кандидатом випробувального терміну роботодавець повинен прийняти рішення що до найму працівника або ж у випадку невідповідності очікуваним результатам за роботодавцем закріплюється право розірвати трудовий договір.

Впровадження випробувального терміну допомагає підприємству налагодити підбір особливо коли він здійснюється не самим підприємством а зовнішніми кадровими службами як у випадку ТОВ «АМІРОН».

- Відповідно трудового законодавства, встановлення випробувального періоду має бути зафіксоване у заяві працівника, трудовому договорі (при укладенні його в письмовій формі), а також у наказі про прийняття на роботу;

- Строк випробувального терміну не може перевищувати трьох місяців, в окремих випадках але з погодження відповідними виборними органами- шести місяців;

- Встановлення випробувального терміну на безоплатній основі не закріплене законодавством тобто праця будь якої найманої особи має оплачуватись у обов'язковому порядку;

- Випробувальний термін не встановлюється у разі прийняття на роботу неповнолітніх осіб, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, робітників після закінчення вищих навчальних закладів, звільнених у запас з військової служби, при внутрішній ротатії персоналу а також осіб що найняті на тимчасові або сезонні роботи.

#### Рисунок 3.4 – Принципи встановлення випробувального терміну

При проходженні випробувального терміну працівник напряму стикається із внутрішнім устроєм підприємства, як це буває часто очікування мову різнитись із реальним станом, будь то корпоративний клімат к колективі, принципи управління персоналом а особливо в теперішній час. Саме тому важлива не лише адаптація робітника в плані роботи а й в колективному плані.

Відповідно японській моделі найму персоналу пошук кандидатів здійснюється не лише не з огляду відповідності кандидата на посаду а й відповідності посади до кандидата, у таких випадках коли підприємство відкриває декілька вакансій та здатне оперувати кандидатами відповідно вакансії скорочуються як матеріальні витрати так і час що приділяється пошукам кандидатів.

Варто зважати на розвиток персоналу як індивідуальності та розвивати його, у західній моделі приділяється значна частка уваги розвитку кадрів що надалі забезпечує:



1. Первинну професійну підготовку працівників - такий метод особливо актуальний при наймі учнів що лише закінчили навчальні заклади та готові до забезпечення відповідною професійною кваліфікацією.

2. Перепідготовку - у сучасному світі вміння вчасно реагувати на нові тенденції вартує значних вкладень, та іноді ігнорування таких технологій може ударяти по бюджеті компанії у рази більше. Вирощення компетентних та гнучких фахівців може як врятувати підприємство від кризи так і вивести на новий рівень, нові ринки та значно розширити його коло діяльності, ось чому перепідготовка персоналу може докорінно вплинути на стан підприємства у майбутньому.

3. Підвищення кваліфікації - на відміну від перепідготовки спрямоване на удосконалення знань та умінь у конкретному виді спеціальної діяльності та підпорядковується розробленій моделі з організування навчання на підприємстві. [38]

Організації навчання як на великих так і на малих підприємствах є ключовою ланкою у оптимізації робіт та переоціненні всіх процесів на підприємстві, запропоновану модель організації навчання на ТОВ «АМІРОН» наведемо на рисунку 3.5.

Проте слід пам'ятати що для проведення навчання у професійному плані потрібен великий штат працівників що в однаковій мірі потребують навчання, для ТОВ «АМІРОН» запропонована етапність буде корисною у випадках впровадження на підприємстві нових технологій на будівництві для навчання працівників виробничих ланок.

Навчання персоналу також задовольняє потребу у підготовці щойно найнятого персоналу особливо при використанні такого методу підбору як племінаринг.

Для ТОВ «АМІРОН» можливість використання племінарингу як одного з основних методів підбору персоналу на підприємстві дозволяє залучувати для компанії свіжі погляди а також такий метод не є витратним в порівнянні із

залученням агентств з підбору персоналу, чи наймі рекрутерів на тимчасовій основі.

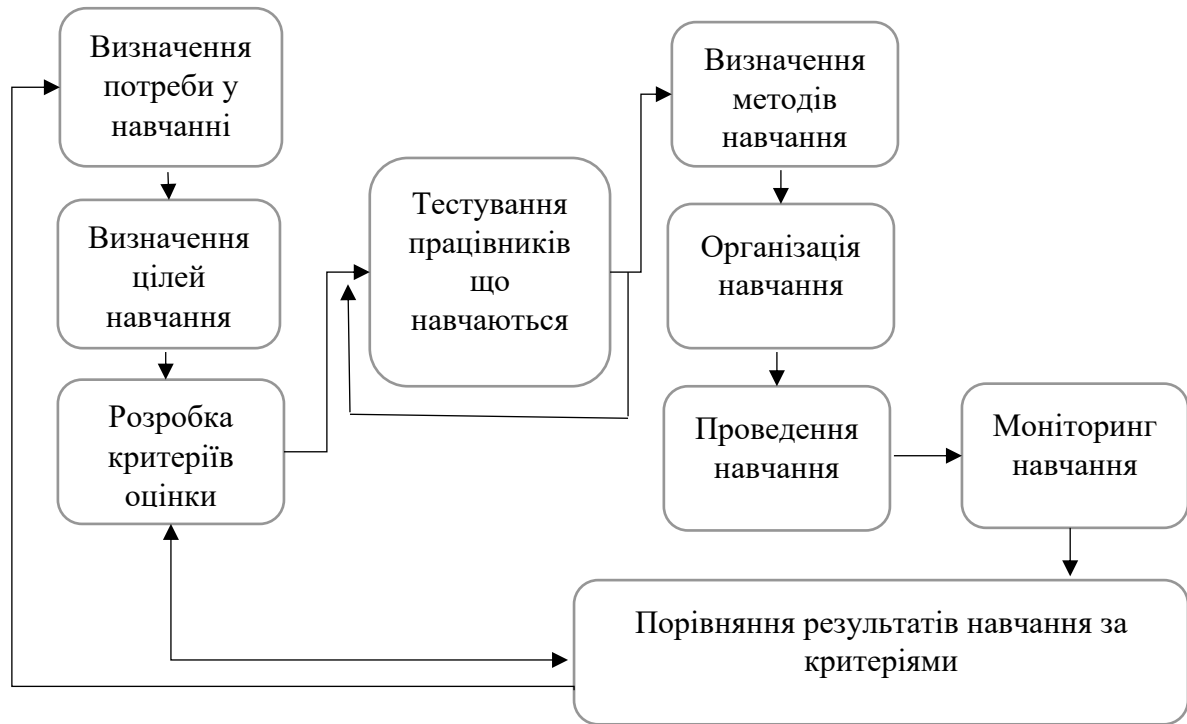


Рисунок 3.5 - Пропонована модель організації процесу навчання на ТОВ «АМІРОН»

Таким чином, високий рівень професійних компетенцій працівників будівельних підприємств повинен підтримуватись і розвиватись в системі постійного навчання та підвищення кваліфікації компанії. Основний акцент у даному процесі необхідно зробити на навчанні безпосередньо на підприємстві, яке може бути у різних формах: навчання на робочому місці, наставництво, семінари, тренінги, майстер-класи. Такий метод зможе дозволити підприємству наймати не лише фахівців з стажем, а й молодь, що сприятиме омолодженню колективу.

## ВИСНОВКИ

Рівень кваліфікації і професіоналізму персоналу організації, здатність найманих працівників оптимально вирішувати завдання, які перед ними стоять і приносити прибуток організації залежать від теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які в сукупності складають процес формування персоналу організації. Саме людські ресурси займають особливе місце у ефективності діяльності будь-якої організації. Здатність працівника якісно виконувати поставлені завдання залежать від багатьох показників, які характеризують його як фахівця та особистість. До них можна віднести кваліфікацію, освітній рівень, спеціальність, вік, стаж роботи, професійні навички тощо.

Формування персоналу організації зокрема включає в себе процес планування, підбору на найму персоналу, що являє собою пошук та вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці із врахуванням його можливостей, здібностей, накопиченого професійного досвіду тощо. Від ефективності проведення цього процесу великою мірою залежить якість працівників, згуртованість колективу та націленість на досягнення корпоративних цілей.

Для того, щоб якісно підібрати працівників, необхідно ретельно аналізувати ринок праці, специфіка якого полягає в тому, що об'єктом виступає здатність людини до праці. Іншими словами ринок праці можна визначити як сукупність соціально-трудових відносин в суспільстві з приводу найму та використання працівників у сфері суспільного виробництва.

Залучення кадрів можна проводити за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці. Під внутрішнім ринком праці слід розуміти використання потенціалу працівників, які вже працюють на підприємстві. Зовнішній ринок праці передбачає надходження кадрів до організації через 78 зовнішні джерела, такі як державна служба зайнятості, кадрові агентства, оголошення, ярмарки вакансій тощо.



Для досягнення поставлених стратегічних завдань необхідне створення сильної, ефективної команди. Тому керівництву будь-якого підприємства необхідно систематично аналізувати роботу співробітників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи оцінки персоналу.

Необхідність проведення оцінки працівників полягає в всебічній перевірці співробітників на відповідність займаним ними посади та ефективності виконуваної роботи. За допомогою різних методів оцінки виявляється наявність або відсутність тих чи інших знань, навичок, особистісних характеристик. На підставі отриманих даних керівник приймає рішення про розвиток персоналу або найм нових співробітників.

В дослідженні було проведено оцінку наявного стану підприємства, його розвитку на етапі розвитку життєвого циклу підприємства. Також було проведено соціологічне опитування з залученням працівників ТОВ «АМІРОН», для відслідкування сучасних тенденцій з підбору персоналу та формуванню на їх основі, стратегії підбору персоналу, розроблення пропозицій що до впровадження нових методів підбору на ТОВ «АМІРОН».

На сьогодні на ТОВ «АМІРОН» використовується два основних методи підбору персоналу: використання персональних зв'язків робітників, знайомств та місцевих служб зайнятості. Використовувані методи не є цілком ефективними так як на ТОВ «АМІРОН» прослідковується тенденція плинності персоналу але лише на базових посадах, що з іншої сторони не є критичним для будівельних підприємств але завчасне попередження можливого стану при значній плинності

У роботі проведено порівняння досвіду зарубіжних країн, дослідження їх методик підбору, актуальності впроваджуваних методик та проектуванні їх на прикладі Українських підприємств. Досвід східної та західної моделей вирізняється протиставленням американського індивідуалізму та японського колективізму як цінностей що являють фундаменти методик.

На прикладі Японії слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки

потенційний працівник адаптується до трудового колективу та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних.

Щодо американського підходу, то на вітчизняних підприємствах варто робити ставку на кваліфікацію кандидатів, адже від неї залежить ефективність діяльності підприємства та його економічні результати.

Попри різноманітність підходів вони вирізняються однією спільною ознакою що створює підґрунтя для майбутнього найму персоналу у компаніях. Формування тісних зв'язків із навчальними закладами є запорукою кадрів що в майбутньому можуть сприяти розвитку підприємства.

Окрім врахування зарубіжного досвіду, запропоновано запроваджувати власні заходи для підвищення ефективності підбору персоналу за наступними напрямками:

- удосконалення організаційної та методичної складових процедур підбору персоналу в ТОВ «АМІРОН»;

- визначення загальних пропозицій щодо посилення HR-аналітики та розширення функцій кадрової роботи ТОВ «АМІРОН» за рахунок маркетингу персоналу;

- удосконалення пост-стадій підбору персоналу: адаптація, оцінка розвиток персоналу з метою розширення можливостей підбору персоналу в компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор». 2018. 308 с.
3. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.
5. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. – 2-ге вид. – К.: Т-во "Знання"; КОО, 2016. – 311 с.
6. Signe M. Spencer, Lyle M. Spencer "Competence at Work. Model for Superior Performance" 2013. 384 p.)
7. Н.Т. Graham, R. Bennett «Human Resources Management» Trans-Atlantic Publications, Inc. 2015. 352 p.
8. Самолюк Н.М. Аналіз джерел набору персоналу підприємства. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: Фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць., Випуск XVI, №1., Київ. 2020. 401-410 с. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvse/2020\\_1/43.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2020_1/43.pdf)
9. Види співбесі. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/vydy-spivbesid/>
10. Балабанова Л.В, О.В. Сардак. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури. 2019. – 463 с.
11. Тестування, як основний метод підбору персоналу на підприємстві URL: [https://jobs.ua/resume\\_sample/resume\\_form](https://jobs.ua/resume_sample/resume_form)
12. Рекрутинг персоналу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
13. Корольчук В. М. Психологія стресостійкості особистості Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН Укр.. 2019. – 511 с.



14. В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів - Вісник Хмельницького національного університету. № 3 2019
15. Підбираємо персонал: методи і типові помилки URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>
16. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/252>
17. Нетрадиційні методи підбору персоналу URL: <https://ethicsemployee.wordpress.com/2018/12/26/>
18. Шумей І., Гірняк С. ;Практична графологія, або Як за почерком визначити особливості характеру людини. Т-во «Просвіта» Дрогобич. держ. пед. ун-ту ім. Івана Франка. 2017. 139 с.
19. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «АМІРОН», м. Вінниця. 23.12.2019
20. Егоршин, А.П. Управління персоналом: Підручник для вузів. - 4-е вид. НІМБ, 2013. - 720 с.
21. Небава, М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва: навчальний посібник, ВНТУ Вінниця 2018. 131 с.
22. Звіт про фінансові результати ТОВ «АМІРОН». 2020 р.
23. Звіт про фінансові результати ТОВ «АМІРОН». 2021 р.
24. Подвальна Г.В., Гринів Н.Т. Проблеми кадрового забезпечення підприємств. 2020р. 80-86 с.
25. Вплив COVID-19 на бізнес в Україні: 6 місяців карантину URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
26. 2021 Global Human Capital Trends URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
27. Herrenkohl Eric. How to Hire A-Players. Wiley Publisher. 2020. 240 p.

28. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. № 1. 2015. С. 138-142 с.
29. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. № 1. 2015. 141-146 с.
30. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2019. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.
31. Нетворкінг – 5 правил, щоб стати всюди своїм. URL: <https://www.linkedin.com/pulse>
32. U.S. monthly state unemployment rate October 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/200017/state-unemployment-rate-in-the-us/>
33. Особливості японської системи управління персоналом URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/osoblivosti-yaponskoyi-sistemi-upravlinnya-personalom>
34. Особливості закордонного досвіду управління персоналом URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13960/>
35. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
36. Сайт компанії GRC.UA. URL: <https://grc.ua/>
37. Випробувальний термін при прийнятті на роботу URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>
38. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу/ Наукове мислення. 2020. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannyai-rozvitku-personalu>.

ДОДАТКИ

