

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТАВЦЕВА СВІТЛАНА ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:  
Г.В. Бей, доцент кафедри  
менеджменту та  
поведінкової економіки,  
канд. екон. наук.

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

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Ставцева С.В.** Модернізація системи відбору персоналу в організації. Спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020 р.

В роботі розглянуто теоретичну сутність процесу відбору персоналу; проаналізовані принципи, методи, інструменти пошуку та відбору персоналу; визначені підходи до організації процесу відбору персоналу.

На прикладі Компанії ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» проаналізовано стан системи відбору персоналу та кадрової політики підприємства.

Запропоновані пропозиції та рекомендації щодо покращення системи відбору персоналу на основі сучасних HR-технологій, можуть бути впроваджені та використовуватись на підприємстві.

Ключові слова: персонал, відбір персоналу, система управління персоналом, персонал-технології, розвиток персоналу.

20 табл., 10 рис., Бібліограф.: 72 найм.

**Stavtseva Svitlana.** Modernization of staff selection system in the organization. Specialty 051 “Economics”, educational program “Human resources management and labour economics”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The work considers the theoretical essence of the staff selection process; principles, methods, tools of employee search and selection are analyzed; main approaches to the recruitment process organization are identified.

Staff selection system and personnel policy of the enterprise on the example of the LLC “Podilsky Energoconsulting” is analyzed

Proposed suggestions and recommendations for improving staff selection system based on modern HR-technologies can be implemented and applied in the enterprise activity.

*Key words:* personnel, staff selection, HR management system, personnel technologies, personnel development.

Table. 20 . Fig.10 . Bibliography: 72

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ .....	7
1.1 Поняття відбору та його місце в загальній системі управління персоналом підприємства.....	7
1.2 Основні етапи відбору персоналу .....	11
1.3 Методи, інструменти та технології відбору персоналу .....	21
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТОВ ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг».....	28
2.2 Комплексний аналіз кадрової політики підприємства.....	33
2.3 Оцінка ефективності системи відбору персоналу .....	42
Висновки до розділу 2 .....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	50
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» .....	50
3.2 Розробка алгоритму автоматизації відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» .....	55
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	68
ДОДАТКИ.....	74



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день персонал як ніколи раніше виступає у якості фундаментальної основи забезпечення ефективної діяльності підприємств і організацій, без якого неможливе зростання та досягнення поставлених цілей у мінливому та швидкоплинному середовищі. Персонал – це головний ресурс, від якого залежить ефективність організації загалом. Його внесок в досягнення цілей організації залежить, в першу чергу, від ефективності системної роботи з персоналом, що починається з відбору працівників і саме якість здійснення цього процесу визначає, наскільки цінними виявиться внесок кожного у створення кінцевої цінності. Для українських компаній необхідність модернізації існуючих підходів до здійснення найму працівників постає особливо гостро з огляду на стан ринку праці і труднощі з підбором висококваліфікованих фахівців. Саме тому вирішення проблем ефективного пошуку, підбору і подальшого найму висококваліфікованого персоналу сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства в ринковому середовищі, а дослідження у цьому напрямку актуальними.

Головною **метою** магістерської роботи є розробка напрямів модернізації процесу відбору персоналу на основі сучасних технологій та впровадження їх в систему управління персоналом виробничого підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагає реалізації наступних **завдань дослідження:**

- визначити місце та роль системи відбору персоналу в загальній системі управління персоналом;
- проаналізувати існуючі етапи, методи та інструменти відбору персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

- провести комплексний аналіз кадрової політики підприємства та оцінити ефективність системи відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»;
- за результатами досліджень надати рекомендації, щодо підвищення ефективності системи відбору персоналу на підприємстві;
- розробити алгоритм, який допоможе автоматизувати систему відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг».

**Предметом дослідження** є інструменти, методи та принципи які застосовуються в процесі відбору персоналу.

**Об'єктом дослідження** є кадрова політика та наявна система відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

**Методи дослідження.** В першому розділі роботи використовуються загальнонаукові методи дослідження – аналіз, синтез, групування та систематизування для опрацювання наукових результатів вчених та фахівців в напрямку управління персоналом. В другому розділі роботи застосовуються методи соціологічного опитування, порівняльного аналізу та економічного аналізу. Для підведення підсумків та розробки пропозицій у третьому розділі застосовано метод узагальнення, формалізації та абстрагування.

**Апробація результатів дослідження** знайшла своє відображення під час роботи XX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання»:

1. Ставцева С.В. Особливості застосування технологій відбору на виробничих підприємствах. XX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання». Том I / ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. \_\_\_\_.

**Положення, що виносяться на захист.** У магістерському дослідженні розробленні рекомендації щодо модернізації системи відбору персоналу із

застосуванням сучасних методик та впровадження системи автоматизації на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг».

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 73 с.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

#### **1.1 Поняття відбору та його місце в загальній системі управління персоналом підприємства**

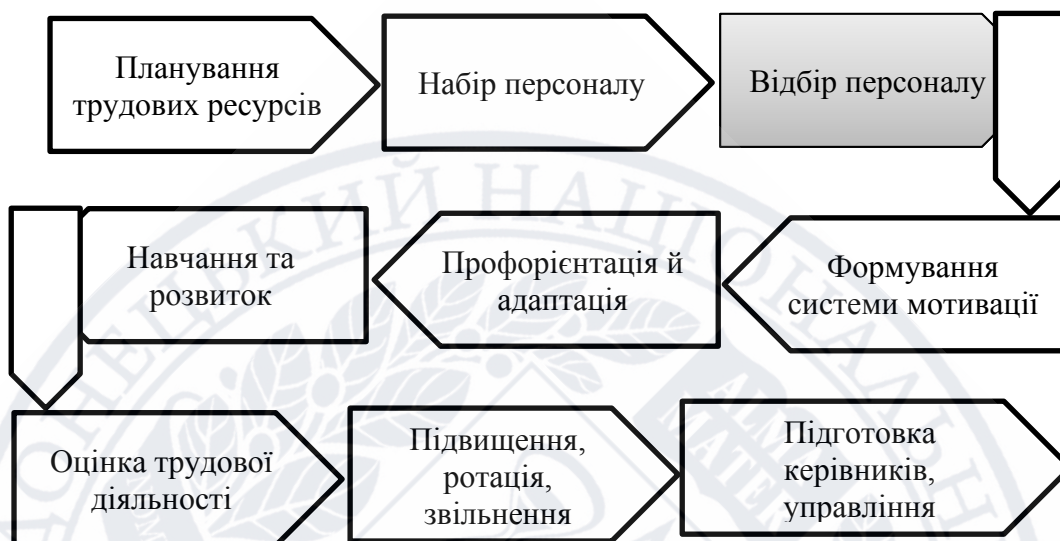
Управління персоналом відіграє особливу роль у діяльності будь-якого підприємства, оскільки це система, спроможна забезпечити довготривале зростання його конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання людських можливостей. Основною рушійною силою будь-якої компанії є її персонал, його особливі характеристики, наявні та потенційні здатності, від яких залежить досягнення цілей компанії, зміцнення її положення на ринку, підвищення продуктивності та ефективності. Досягти максимально повної віддачі від працівників можливо завдяки побудові ефективної системи управління персоналом.

Поняття управління персоналом є складним і багатограним, існує безліч підходів до його трактування. Управління персоналом розглядається як окремий вид діяльності, як набір методів і процедур, як сукупність специфічних функцій тощо. Мета сучасної концепції управління персоналом полягає не лише у прийнятті на роботу та вмінні утримати кваліфікованих працівників, а й у вдосконаленні професійної підготовки працівників, котрі ефективно реалізують цілі діяльності підприємства [4].

Класичні складові ефективної системи управління персоналом передбачають повне узгодження із стадіями стратегічного розвитку організації. Основними з них є: планування персоналу (визначення необхідної потреби у працівниках, узгодження цієї потреби зі стратегічними цілями), відбір і відбір персоналу (забезпечення компанії працівниками відповідної кількості та якості), адаптація і розвиток персоналу (реалізація навчання та набуття необхідних компетентностей, підвищення продуктивності), мотивація і залучення персоналу (забезпечення відповідного рівня винагород та

компенсацій, інших стимулів до праці), оцінка персоналу, атестація (проведення оцінювання, виявлення відповідності).

Місце відбору персоналу в системі управління персоналом в організації узагальнено представлено на рис. 1.1.



*Рисунок 1.1* – Місце відбору персоналу в системі HR-менеджменту компанії

Джерело: складено автором

Кожна складова є важливою, однак, в сучасних умовах все більше уваги приділяється саме відбору персоналу, оскільки компанія повинна мати свою систему відбору персоналу, для того щоб ефективно та з найменшими витратами забезпечувати підприємство висококваліфікованими кадрами.

Проблематика підвищення ефективності відбору персоналу розглядається багатьма вченими та науковцями. Доволі часто поняття відбору ототожнюється із терміном «підбір», «найм», рекрутинг, хоча це не зовсім вірно.

Загалом найм – це сукупність процедур, необхідних для забезпечення організації персоналом. При цьому підбір кандидатів відображає процедури створення бази потенційних працівників, а відбір складається більше із методів, інструментів та технологій визначення саме того кандидата, якому слід запропонувати зайняти вакантну посаду.



Порівняльна характеристика поняття «відбір персоналу» наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - *Порівняльна характеристика визначень поняття «відбір персоналу»*

Автор	Поняття
Пул М. [71]	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, проведення більш глибокого відбору, що здійснюється організацією, в тому числі із застосуванням тимчасового випробувального терміна
Крушельницька О. В. [41]	Частина процесу найму персоналу, процес глибокого вивчення особистісних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам робочого місця і вибору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру, а також цілей та інтересів організації
Єгоршин А. П. [23]	Відбору відповідних кандидатур з наявних на поточному ринку праці пропозицій та резерву кадрів підприємства з метою працевлаштування на вакантні робочі місця
Веснін В. Р. [9, с. 134]	Загальне дослідження психологічних та професійних якостей працівника, що здійснюється з метою направлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді, передбачає вибір із сукупності претендентів найбільш відповідного характеру діяльності з урахуванням його кваліфікації, спеціалізації, особистісних якостей та здібностей
Гетьман О.О. [11]	Система цілеспрямованих дій щодо залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією
Грехем Х. Т., Р. Беннетт [14]	Перший етап процесу заповнення відкритої вакансії, який складається з вивчення характеристик вакантної посади, розгляду умов для залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду
Каут О.В. [33]	Формування необхідного резерву кандидатів на відкриті вакансії і спеціальності та здійснення вибору з наявного резерву кандидатів найбільш підходящого претендента, який і посяде вакантну посаду

*Джерело:* складено автором на основі [9,11,14,23,33,41,71]

При відборі персоналу в кінцевому результаті можна отримати персонал, який буде рухати компанію вперед та висувати ідеї щодо поліпшення діяльності підприємства тому до процесу відбору персоналу потрібно ставитись відповідально. Для цього необхідні сучасні методи відбору персоналу, які допоможуть забезпечити підприємство необхідними кадрами.

Відбір персоналу потребує спеціальних знань та навичок. Для цього на підприємствах були створенні спеціальні підрозділи, які займаються пошуком та підбором персоналу.

На сьогоднішній день не існує єдиної моделі підбору персоналу, їх є безліч, тому кожне підприємство визначає свої методи та критерії за якими і буде відбуватися відбір кадрів.

Зазвичай на великих підприємствах використовують декілька методів відбору, тому що це допомагає якісніше оцінити кандидата на певну посаду. Наше середовище постійно змінюється, з'являється щось нове, а минуле відходить на задній план. Саме тому менеджеру з персоналу потрібно враховувати всі зовнішні фактори, які впливають на підбір персоналу.

Кожне підприємство саме вирішує які методи підбору персоналу їм обрати, але існують сталі, поширені методи, які використовують майже всі підприємства. Існує чотири основних методи відбору персоналу, вони мають свої переваги та недоліки та застосовуються в залежності від цілей підприємства.

Внутрішні джерела використовують зазвичай тоді, коли відбір відбувається на середні або вищі ланки управління підприємством. Внаслідок чого відбувається «рух» персоналу. Внутрішній підбір має плюси та мінуси.

До плюсів відносять те, що цей метод є не затратним та зручним, тому що керівник призначає на вільну посаду вже працюючого працівника. Однак існують і мінуси. До мінусів відносять обмежений вибір кандидатів та відсутність можливості залучення нових кадрів. Для компанії яка активно розвивається це може бути негативним фактором росту.

Зовнішній відбір здійснюється за межами підприємства та в більшості випадках затратний. Через обмеженість підприємства кадровими ресурсами, зовнішній відбір вважається більш поширеним, тому що при ньому кількість кандидатів на вакантну посаду в рази більша. Умовно зовнішній відбір можна поділити на платний та безплатний або дорогий та дешевий.

До дорогих відносять розміщення оголошень в засобах масової інформації або звернення до кадрових агентств. Зазвичай, підприємства звертаються до цих методів для пошуку висококваліфікованих фахівців на середні та керівні ланки. Якщо до персоналу не висувуються високі вимоги по посаді та кваліфікації то підприємство може набрати персонал і дешевшим способом.

Якісно здійснений відбір персоналу сприяє ефективній роботі всього підприємства, тому кадрова служба має обрати раціональну технологію відбору і застосовувати найефективніші методи перевірки кандидата на посаду.

Основна мета відбору персоналу - підібрати кандидата, який найбільш відповідає вимогам посади використавши при цьому найменше матеріальних ресурсів та часу.

## **1.2. Основні етапи відбору персоналу**

Процес відбору персоналу тісно пов'язаний із процесом планування працівників, яке дозволяє чітко визначити потребу у спеціалізованих та кваліфікованих фахівцях на різних етапах розвитку організації.

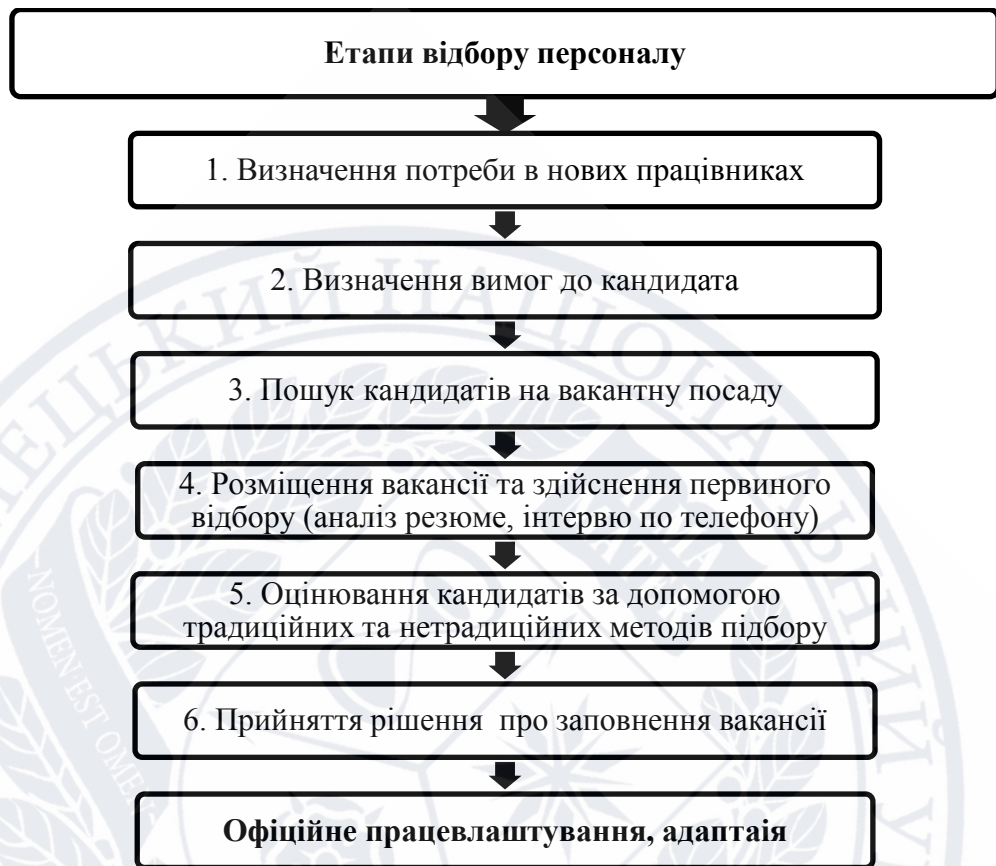
Загалом процес відбору персоналу можна представити у формі шести етапів, які представлені на рис. 1.2.

Розглянемо сутність наведених на рис. 1.2 етапів процесу відбору персоналу більш детально.

1. *Визначення потреби в нових працівниках* базується на конкретизації необхідних кількісних та якісних характеристик кадрового складу підприємства. Потреба може виникати у ході звільнення працівників або



розширення підприємства. Загальна потреба в персоналі визначається на основі підсумовування кількісної потреби в кожній категорії працівників.



*Рисунок 1.2 – Етапи відбору персоналу*

*Джерело: складено автором на основі [37]*

2. *Визначення вимог до кандидата* здійснюється після виявлення потреби у нових працівниках. Для цього в більшості випадків складається профіль посади – комплексна характеристика вимог посади та професійних і особистісних якостей співробітника, який може її зайняти. Це можуть бути освіта, досвід, кваліфікація, навички (володіння персональним комп'ютером і уміння працювати з певними програмами), вік тощо.

3. *Пошук кандидатів на вакантну посаду* відбувається на основі профілю посади та карти компетенцій, складених менеджером з персоналу та узгоджених із вищим керівництвом. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду може здійснюватися різними методами, в залежності від того,

який спосіб обере організація. До основних методів пошуку відносять рекламу вакансій, використання особистих зв'язків, послуг професійних кадрових агентств, які мають електронні бази даних. Залучення працівників відбувається на основі оцінки резюме, проведення анкетувань та тестувань, співбесіди та інтерв'ю, перевірки рекомендацій, медичного обстеження тощо.

4. *Розміщення вакансії та здійснення первинного відбору* починається зі складання оголошень про відкриті вакансії та їх публікації на внутрішніх ресурсах компанії, сайтах з пошуку роботи, у ЗМІ та у партнерів. На сьогоднішній день практично всі компанії використовують цей спосіб залучення кандидатів, адже він мало затратний та не вимагає значних зусиль. Якщо компанія має позитивний імідж і відома у своїй країні або у світі, то цей спосіб буде ефективним. У потенційних кандидатів буде можливість зайти на сайт компанії, ознайомитись з її історією, корпоративною культурою, познайомитись з керівництвом та місією компанії, а також заповнити анкету на сайті або залишити своє резюме.

Резюме – це опис вмінь та навичок кандидата, який робить його конкурентоздатним на ринку праці. Розрізняють декілька видів резюме: хронологічне (містить інформацію щодо попередніх займаних посад, обов'язки та досвід в хронологічній послідовності), функціональне (увага приділяється професійним навичкам та особистим досягненням), професійне резюме (системний опис попереднього досвіду роботи, досягнень та ключових навичок).

Після вивчення резюме кандидатів менеджер з персоналу може провести інтерв'ю по телефону. Це потрібно для того, щоб одразу відсіяти по телефону тих кандидатів, які точно не підходять на вакантну посаду.

Після первинного відбору, визначають список кандидатів, резюме яких найбільш повно відповідає профілю посад та вимогам організації.

5. *Оцінювання кандидатів за допомогою традиційних та нетрадиційних методів підбору* передбачає застосування різних методів оцінювання відповідності кандидата вакансії.

До традиційних методів оцінювання відносять проведення первинні та вторинні співбесіди, анкетування, центри оцінювання, тестування та інші. До нетрадиційних – фізіогноміку, метод соціоніки, графологія, шокове інтерв'ю та інші [68]. Розглянемо послідовність застосування класичних методів оцінювання.

Перший крок – проведення первинного інтерв'ю або співбесіди. Його мета – більш детальне знайомство з кандидатом, яке допоможе визначити його відповідність виконанню роботи на посаді та ознайомити претендента з інформацією про підприємство і майбутню діяльність, щоб визначити ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. В процесі співбесіди можуть застосовуватись різні типи питань: питання по резюме, проєктивні питання, питання методики структурованого або ситуаційно-поведінкового інтерв'ю, питання за кейсовою методикою тощо.

В процесі відбіркової співбесіди може бути отримано інформацію за наступними блоками:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані (з метою порівняння викладеного у резюме із відмітками у трудовій книжці).

2. Рівень загальної освіти (базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, спеціалізація, відношення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, курси підвищення кваліфікації - чинники, що дозволяють визначити якість та глибину базових знань кандидата, а тривалість навчання може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації та виборі між кількома кандидатами).

3. Отриманий практичний досвід (місце роботи, тривалість роботи, навички, які були отримані у процесі навчання, знання, отримані у процесі роботи, обов'язки, можливість суміщення професій або функціональних обов'язків).

4. Характеристика останнього місця роботи (інформація про попереднє місце працевлаштування, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду кандидата в структурі компанії).



5. Одержувана винагорода (дані про заробітну плату кандидата, очікуваний рівень оплати праці, інформація про премії та надбавки, рівень добробуту, додаткові потреби).

6. Індивідуальні характеристики та додаткові відомості (сімейний стан, цивільний статус, його захоплення, аналіз поведінкових реакцій кандидата під час інтерв'ю, рівень конфліктності, працездатності).

За кожним напрямком менеджер з персоналу готує перелік питань, який дозволить найбільш повно зібрати інформацію про кандидата (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні теми для інтерв'ю з кандидатом

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

Джерело: складено автором за [70]

Отриманні відповіді необхідно записати, для складення повної картини про претендента на посаду.

При зарахуванні кандидата на посаду, можуть виникати помилки двох видів: систематичні і випадкові. Під випадковою помилкою розуміємо рідкісні помилки, допущені в результаті дрібних непорозумінь, поспіху, незначною неувважності рекрутера або керівника. Як правило, помилки випадкового характеру не несуть серйозних наслідків і не мають вирішального значення.

Систематичні помилки - це, в свою чергу, сукупність дрібних помилок і неточностей, які повторюються регулярно і носять системний характер. Такий вид помилок - вкрай небажаний, оскільки призводить до найму невідповідних кандидатів.

Наступний етап процесу відбору персоналу – оцінка претендента, з метою виявлення його потенціалу, здатності адаптуватися до роботи в даному колективі. Цей етап відбору здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – *Якості працівників, що виявляються в процесі відбору*

Групи якостей	Зміст якості
Відношення до роботи	відповідальність; працьовитість; поведінка в колективі; відношення до колег; самодисципліна;
Досвід роботи та рівень знань	досвід роботи на аналогічних посадах; освіта; рівень кваліфікації; наявність сертифікатів з додаткових курсів; знання іноземних мов;
Організаторські навички	вміння організовувати колективну роботу; вміння організовувати процес управління персоналом; самодисципліна; вміння зібратись на відповідальних моментах;
Уміння працювати з людьми	вміння працювати з колегами; вміння зібрати колектив; вміння спілкуватися із зовнішніми партнерами; вміння знайти підхід до керівництва;

Уміння працювати з документообігом	уміння чітко і ясно формулювати текст; знання ділової документації; вміння складати накази, листи та розпорядження; знання сучасної комп'ютерної техніки ;
Уміння ефективно приймати і реалізовувати рішення	вміння ефективно приймати рішення; вміння загладжувати конфліктні ситуації; вміння контролювати прийняті рішення; вміння швидко зорієнтуватись та прийняти рішення; уміння володіти собою; впевненість у своїх рішеннях;
Здатність розробляти і впроваджувати інновації	уміння знаходити та реалізовувати нові ідеї; уміння виявляти талановитих працівників; ініціативність;
Морально-етичні риси характеру	тактовність, чесність, ввічливість; порядність, доброзичливість, охайність; гуманність, чуйність, сміливість, стриманість; рішучість, людяність; наполегливість

*Джерело:* складено автором за [60]

Не всі якості важливі для конкретною посади, тому обираючи, які якості оцінювати в кандидаті необхідно звернути увагу на його посаду.

У будь якого випадку з вищепереліченого списку обираються ті якості, які необхідні для зайняття конкретної посади. Також до них можуть додаватись особливі якості, якими повинен володіти кандидат на дану конкретну посаду. Необхідно пам'ятати, що є й ті якості, які можна розвивати у процесі трудової адаптації, тому якщо кандидат не володіє ними, потрібно визначити чи можливо їх набути.

Після отримання результатів проводиться оцінка кандидатів за якостями. Кандидат який має найбільше якостей, які відповідають необхідній посаді – займає.

Найскладніше, що потрібно зробити - це прийняти рішення про прийом кандидата, саме на основі аналізу результатів співбесіди. Тому для кожного необхідно завести окремий файл, в якому і будуть підсумки співбесіди. Такий



спосіб допоможе легко та швидко зорієнтуватися серед великої кількості кандидатів.

Найперше, необхідно вказати відповідність кандидата найважливішим вимогам. Зазвичай, це освіта, наявність професійних знань, досвід роботи, комунікативні навички, організаторські здібності. Далі доречно відмітити наявність або відсутність у кожного з кандидатів вказаних якостей. Потім, на підставі записів, зроблених під час співбесіди, необхідно проаналізувати отриману інформацію. При цьому треба враховувати і свої особисті враження від спілкування з кандидатами, адже для цього і проводилася співбесіда.

Можна оцінити всіх кандидатів на посаду, використовуючи певну шкалу оцінювання.

Найбільш розповсюдженою на практиці є п'ятибальна систему оцінки:

5 «Відмінно»

4 «Добре»

3 «Задовільно»

2 «Погано»

1 «Дуже погано»

При здійсненні оцінювання не допускається його реалізація в процесі співбесіди в присутності кандидата. Висновки здійснюють тільки після її закінчення, коли задано всі запитання та закінчився ймовірний емоційний вплив кандидата та його якостей на рекрутера. Оцінку здійснюють шляхом аналізу та впорядкувавши усіх даних, щоб не втратити важливі деталі. Коли ж рішення прийнято – про нього інформують керівника підрозділу та обраного кандидата на вакантну посаду, оформлюються усі необхідні документи для прийняття на роботу нового працівника.

Досвід кандидата є одним з найважливіших критеріїв для роботодавця, тому в більшості випадків роботодавці шукають працівника уже з досвідом. Досвід працівника вимірюють стажем та часом роботи на конкретному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється іншим способом: загальним часом роботи у даному підприємстві, часом роботи на певній посаді тощо.

Також не менш важливим є фізичне здоров'я кандидата, тому при працевлаштуванні на посади, де застосовується фізична праця або необхідна витривалість, обов'язково виявляють та перевіряють фізичні та медичні характеристики працівників.

Кожна людина може мати кілька статусів, хоча найчастіше - один, який і визначає її місце в суспільстві. Його, як правило, називають основним або головним. Часто головний статус обумовлений посадою працівника (наприклад директор, професор, держслужбовець).

Соціальний статус відбивається як у зовнішньому вигляді, поведінці, так і у внутрішній позиції (в установах, ціннісних орієнтаціях, мотиваціях). Вважається, що сімейний працівник виконує свою роботу більш відповідально, ніж не одружений. Також звертають увагу на молодих працівників, вони підлягають більш ретельному відбору.

Критерії добору мають відповідати вимогам:

- валідності (спроможні вірно виміряти необхідну навичку або відобразити її наявність);
- повноти (максимально повно характеризують вимогу до роботи);
- надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- необхідності і достатності (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам (знання, уміння, навички, необхідні для виконання роботи певного рівня кваліфікації) та вимогам до компетенцій (знання, уміння, досвід, необхідні для ефективного виконання роботи).

Для цього розробляють: кваліфікаційну карту, карту компетенцій, профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Кваліфікаційна карта:

1. містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

2. конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника – до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

3. є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

Карта компетенцій містить знання, навиків, здібностей, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи. Профіль посади, або портрет ідеального кандидата, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій. Компетенції мають бути чітко та однозначно сформульованими. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій може бути використання таких характеристик, як «професіоналізм», «компетентність», «харизматичність», «хороший зовнішній вигляд» тощо[10].

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати:

- етап розвитку бізнесу організації (зростання чи стабілізація);
- особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата. Такими



інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним добором.

Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання. У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити: обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах. бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги.

6. *Прийняття рішення про заповнення вакансії.* Якщо в результаті підбору було виявлено відповідного кандидата на вакансію, то такий кандидат може отримати пропозицію від компанії. Пропозиція про роботу може здійснюватись в усній формі або у письмовій, коли підприємство направляє кандидату пропозицію на електронну пошту чи звичайним листом. Після прийняття кандидатом пропозиції він офіційно зараховується до числа працівників компанії.

### **1.3. Методи, інструменти та технології відбору персоналу**

Для кожного підприємства немає конкретного правильного методу підбору персоналу. Є методи, які успішні у застосуванні на конкретному підприємстві та за певних умов, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники впливу. Для того щоб успішно підібрати персонал, менеджеру з персоналу необхідно знати та володіти всіма методами та інструментами підбору.

Критерії відбору та оцінювання як було зазначено у попередньому пункті обов'язково мають відповідати вимогам валідності, тобто критеріям змісту роботи та охоплювати критерії всі ключові характеристики, важливі для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою.

Валідність означає, що даний метод вимірює саме те, для чого він призначений. Максимально можлива точність інформації, одержуваної спеціально розробленими методиками в наукових дослідженнях, обмежена технічними факторами і не перевищує 0,8.

Цікаво, що надійність різних методів оцінки розташовується в інтервалах:

0,1 - 0,2 - традиційне інтерв'ю

0,2 - 0,3 - рекомендації

0,3 - 0,45 - професійні тести

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

0,5 - 0,7 - когнітивні й особистісні тести

0,6 - 0,7 - ассесмент-центр [10].

У попередньому пункті наведено послідовність застосування традиційних методів відбору персоналу. Але на сьогодні їх перелік є набагато ширшим.

Серед методів підбору персоналу, які на даний час є найпоширенішими в роботі HR-менеджерів, доцільно виділити:

1) Рекрутинг – підбір персоналу в штат серед тих кандидатів, які зайняті пошуком роботи. Зазвичай цей метод застосовують при відборі працівників середньої або низької ланки.

2) Скрінінг - це первинний підбір кандидатів по ключовим вимогам вакансії, таким, наприклад, як досвід роботи, стать, вік і т.д.

3) Хедхантинг – застосовується при пошуку рідкісних спеціалістів. Пошук проводиться не тільки серед тих, хто шукає роботу, а серед тих хто вже працює на аналогічних посадах.

4) Виконавчий рекрутинг – підходить для пошуку персоналу на високі ланки, наприклад, керівників підрозділів.

5) Прелімінарінг – залучення молодих фахівців, влаштування студентів ВНЗ на практику з подальшою можливістю працевлаштування.

6) Пошук талантів – базується на пошуку цікавих, креативних людей, які мають безліч ідей. [66].

Немає найбільш точного методу, який допоможе підібрати потрібного працівника. Необхідно виходити з галузі в якій працює підприємство та посади, яку необхідно закрити.

Серед найбільш перспективних методів формування колективу на молодому, зростаючому підприємстві доцільно виділити прелімінарінг. Він дозволяє компаніям постійно залучати до своїх лав процвітаючих перспективних випускників провідних навчальних закладів, легко адаптувати їх під свої норми, стандарти роботи і соціально-психологічний клімат організації, тим самим забезпечуючи собі потужний плацдарм своєї майбутньої успішності.

Для відбору кваліфікованих кадрів можна застосувати також нетрадиційні методи відбору персоналу. Нестандартні методи застосовуються, коли потрібно виявити стресостійкість, креативність, оригінальність мислення, аналітичні навички і здатність діяти в нестандартних ситуаціях.

Види нестандартних методів підбору персоналу представлені нижче (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – *Види нестандартних методів підбору персоналу*

Види інтерв'ю	Характеристики	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Перевірка комунікабельності та конфліктності кандидата	Застосовується доволі часто, для виявлення розмовних навичок кандидата. Задають запитання або ситуація, кандидат розповідає як він вирішує цю ситуацію.
Проективне інтерв'ю	Визначає поведінку кандидата в різних ситуаціях	Метод застосовується для отримання та аналізу поведінки кандидата в конкретних умовах або ситуації. Доречна для проект- менеджерів, керівників середньої ланки.
Провокаційне інтерв'ю	Кандидат провокується відмовою у посаді, розглядаються подальші дії.	Застосовується для перевірки стресостійкості кандидата. Провокаційне інтерв'ю застосовується для перевірки кандидатів на посаду, де необхідна витримка
Brainteaser інтерв'ю	на співбесіді задаються запитання на логіку, або задачі з нетиповою відповіддю.	Цей метод допомагає виявити такі якості, як креативність, логіку. Така форма співбесіди може бути доречна для працівників творчої сфери, наприклад маркетологів, піар- менеджерів.



Стресове інтерв'ю	співбесіда, при якому спеціально створюється напружена для кандидата обстановка, щоб вивести його з рівноваги.	Цей метод допомагає виявити такі якості, як стресостійкість, комунікабельність, гнучкість поведінки. Така форма співбесіди може бути доречна для працівників сфери обслуговування, фахівців з продажу та роботі з клієнтами, керівників, офіс-менеджерів
-------------------	--	--

*Джерело:* складено автором за [17]

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

Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю.

Стрес-інтерв'ю - це складна методика, яка вимагає від фахівця особливої підготовки. Як правило, рекрутери використовують його елементи під час звичайної співбесіди, а також включають в це поняття моделювання конфліктів, рольові ігри та всілякі перевірочні ситуації. Подібна методика застосовується у випадках, коли стресостійкість кандидата надзвичайно важлива, тобто ця здатність визначатиме в подальшому якість виконуваних обов'язків чи рівень обслуговування клієнтів.

Для того щоб зрозуміти наскільки стресостійким є кандидат, створюють відповідні умови. Серед найпоширеніших методів реалізації стрес-інтерв'ю визначимо такі:

1. Одна з «стресових» форм проведення співбесіди – панельне інтерв'ю, коли з кандидатом спілкуються відразу кілька представників компанії. Причому кандидата опитують в швидкому темпі без можливості обмірковувати свої відповіді. Схожий метод (в народі його звуть «карусель») передбачає, що ви починаєте розповідати про себе одному рекрутеру, потім входить другий і просить почати розповідь спочатку, потім заявляється третій з тією ж вимогою тощо. При цьому ведеться спостереження, на якому етапі кандидат не витримає і зірветься.

2. Уточнюючі запитання. Наприклад, рекрутер починає грубо перебивати претендента, перескакувати з теми на тему, аби не дати можливості висловитися. Іноді переходить на «ти» і задає неетичні запитання.

3. Створюється стресова ситуація. Часто використовується система співбесіди в незручних для здобувача умовах - наприклад, спрямована в обличчя яскрава лампа або зламана ніжка стільця [50].

Використовуючи такі методи підбору необхідно бути вкрай обережними, щоб не відбити бажання кандидата працювати на підприємстві. Такі методи більш доречно використовувати при підборі керівників середньою та високої ланки.

Наведемо узагальнену характеристику кожного методу, щоб визначити ефективність їх застосування (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 - Узагальнена таблиця характеристик методів відбору персоналу

Назва методів	Характеристики методів										
	Кваліфікація персоналу			Трудомісткість	Складність проведення	Можливість комплексного вирішення усіх задач оцінювання	Об'єктивність результатів	Суб'єктивність результатів	Можливість отримання кількісних показників	Вартість використання методу	Можливість автоматизації процедури
	Некваліфікований персонал	З низьким кваліфікаційним рівнем	З високим кваліфікаційним рівнем								
Оцінка за фото				-	-		-	+		-	
Оцінка за резюме				-	-		-	+		-	
Співбесіда в телефонному режимі				-	-		-	+		-	
Ділові ігри				+	+		+	-		+	
Групові вправи				+	+		-	+		+	
Професійні завдання				+	+		+	-		+	
Соціометрична оцінка				+	-		-	+		+	
Тестування рівня інтелекту				-	-		+	-		-	
Проекційні тести				-	-		-	+		-	
Тестування на визначення особистості				-	-		+	-		-	
Тестування на творче мислення				-	-		+	-		+	
Тестування знань та				-	-		+	-		-	

навиків												
Біхевіористичне інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Структуроване інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Проективне інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Стрес-інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Провокаційне інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Brainteaser-інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Case-інтерв'ю				+	+		-	+		+		
Інтерв'ю-гра				+	+		-	+		+		
Фізіономіка				+	+		-	+		+		
Графологія				+	+		-	+		+		
Соціоніка				+	+		-	+		+		
Астрологія				+	+		+	-		+		

Джерело: [5]

Отже, з наведеного вище можна зробити наступні висновки. Оптимальний метод відбору персоналу залежить від можливостей бізнесу, від цілей бізнесу і від термінів виконання завдання, яке поставлене перед кадровим відділом.

Тому для вдосконалення системи відбору персоналу необхідно обирати ті методи та інструменти, які відповідають цілям підприємства.

### Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволило дійти наступних висновків:

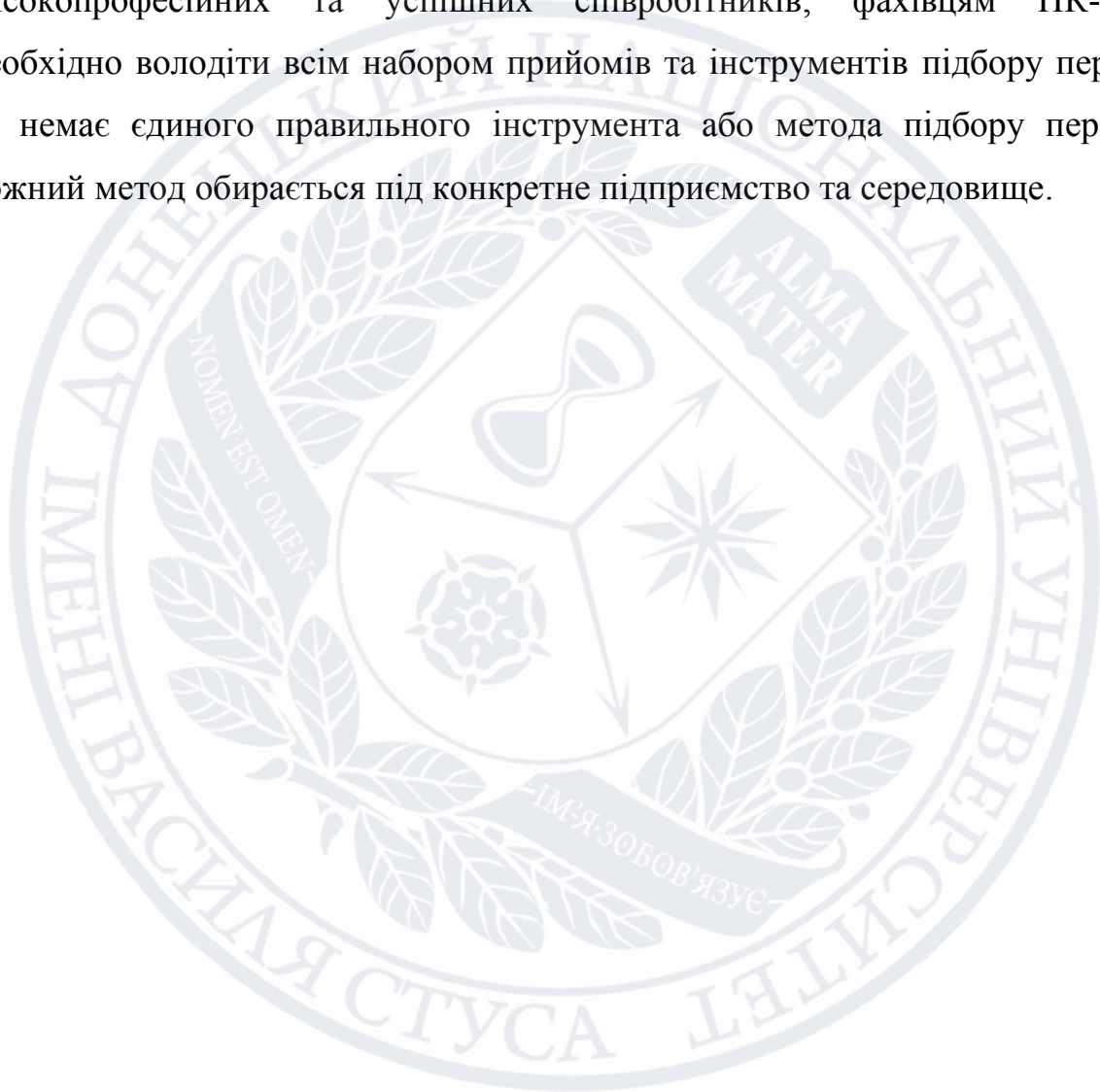
1. На основі аналізу існуючих підходів до визначення поняття відбору персоналу найбільш повним вважаємо трактування цього поняття як сукупності цілеспрямованих дій, методів, технологій та інструментів, необхідних для залучення в організацію персоналу із певним набором якостей та характеристик, що дозволяють досягти поставлених організацією цілей. Які саме методи та інструменти підбору обрати підприємству залежить від вакансії.

2. Визначено, що процес відбору має відбуватися після процесу планування персоналу та сформульовано шість основних етапів відбору персоналу: визначення потреби у працівниках, визначення вимог до кандидата ,



безпосередньо пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду, розміщення вакансії, оцінка кандидатів за допомогою методів підбору та офіційне працевлаштування, адаптація працівника.

3. Узагальнено основні методи, інструменти та технології, що застосовуються для здійснення відбору персоналу, наведено їх характеристики та оцінку ефективності застосування. Доведено, що для того, щоб підібрати високопрофесійних та успішних співробітників, фахівцям HR-служби необхідно володіти всім набором прийомів та інструментів підбору персоналу та немає єдиного правильного інструмента або метода підбору персоналу, кожний метод обирається під конкретне підприємство та середовище.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТОВ ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»**

ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» - українська компанія основною сферою діяльності якої є проектування та будівництво об'єктів у сфері електроенергетики. Компанія являється господарським товариством з обмеженою відповідальністю. На ринку енергоінжинірингових послуг України з 2009 року. Юридична адреса підприємства - м. Вінниця, вулиця Енергетична, 5а.

Сфера діяльності ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» - техніко-економічне обґрунтування і вибір оптимальних схем зовнішнього електропостачання, отримання технічних умов, проектування і будівництво сонячних електростанцій. Компанія отримала розширену ліцензію на всі види проектних, будівельних робіт, а також послуг генерального підряду.

ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» входить до складу групи компаній KNESS. З 2012 року головний напрям діяльності Компанії – розробка проектів сонячних електростанцій та їх успішна реалізація.

Особливу увагу компанія приділяє сонячній енергії - на сьогоднішній день вона побудувала чимало фотоелектричних систем. Завдяки своєму досвіду та великим знанням інженерних технологій, наша компанія стала однією із провідних будівельних компаній в даному сегменті.

В обсяг послуг входять розробка проектної документації і планування будівництва, включаючи земляні роботи, зведення монолітних конструкцій і виконання опоряджувальних робіт, а також будівництво «під ключ» інфраструктурних споруд електростанцій.

Величезний досвід компанії «Подільський Енергоконсалтинг» в області технічної обробки документації та проектування, підготовчих робіт, інженерної геодезії, опалубних систем і лісів, а також розробки технологій будівельних матеріалів протягом багатьох років служить стабільною основою для конкурентної переваги на ринку будівельних технологій.

Беручи до уваги високі стандарти якості, дотримання термінів робіт і принципів управління проектами, компанія «Подільський Енергоконсалтинг» неодноразово підтверджувала репутацію надійного партнера.

Як компанія, котра розуміє всю соціальну відповідальність, вона бере участь у захисті навколишнього середовища.. Компанія має дві головні місії: по-перше, забезпечити доступ до чистої енергії для кожного, по-друге, зменшити вплив енергетики на глобальні екологічні зміни шляхом її декарбонізації.

Не менш важливими є цінності компанії, до них відносяться наступні (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні цінності ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

<b>Цінність</b>	<b>Характеристика</b>
Інновації – запорука успіху компанії	Пріоритетом для KNESS є впровадження та створення новітніх технологій, використання найдосконаліших сучасних розробок
Чесність, надійність та незмінна гарантія якості	Знання інших про вчинки, цілі та цінності, про відповідальність за кожне слово та дію формують репутацію компанії, Європейські принципи
Можливості для кожного	Компанія надихає працівників і дає усі можливості, щоб вони могли втілювати в життя амбітні цілі та витримувати найвищі стандарти
Розвиток без шкоди майбутньому	Все, що вони роблять сьогодні, має позитивно відобразитися на якості життя поколінь, які прийдуть
Соціально відповідальна компанія	Фокусування своїх сил, знань та ресурсів на розвитку “чистої енергії” у найширшому розумінні, інвестуючи у чисту енергію людей та природи. Підтримання й розвиток проектів у галузі освіти, спорту та екології
Спільність мети та дії	Компанія впевнена, що результат команди завжди більший ніж сума результатів кожного учасника

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства



Восени 2009 року створене перше підприємство у складі групи – «Подільський Енергоконсалтинг». Компанія спеціалізувалася на консалтингових послугах у сфері традиційної електроенергетики.

«Подільський Енергоконсалтинг» починає працювати над проектуванням і будівництвом підстанцій та об'єктів розподільчих мереж для електроенергетичних компаній та промислових підприємств. Перший реалізований проект - підстанція 110/10 ROSHEN в 2010 році.

«Подільський Енергоконсалтинг» бере курс на відновлювану енергетику. Сформована команда спеціалістів у галузі сонячної енергетики та реалізовані перші проекти: фотоелектрична станція (ФЕС) пороги (4,5 мвт) та ФЕС глибочок (1,37 мвт).

ПЕК (Подільський енергоконсалтинг) виходить на рівень генпідрядника (ерс-контрактора) у проектах промислової сонячної електроенергетики. Заснована компанія ПЕК СЕРВІС (з 2018 р. - KNESS service), яка спеціалізується на сервісному та експлуатаційному обслуговуванні об'єктів енергетики, зокрема, сонячних електростанцій.

У 2015 р. відбулося розширення бізнес-діяльності у сфері інноваційних розробок та девелопменту проектів енергетики. З того часу Компанія не тільки займається будівництвом сонячних станцій, а й створює проектну документацію під замовлення .

Розпочав роботу завод з виробництва металоконструкцій та електротехнічного обладнання для відновлюваної енергетики і розподільчих мереж - ПЕК Енерго (з 2019 року - KNESS Product).

У 2016 р. компанії об'єдналися під брендом KNESS та утворили KNESS group - групу компаній, що закриває повний комплекс реалізації проектів сонячної енергетики в Україні. Завод-виробник обладнання для фотоелектричних станцій KNESS product розпочинає виробництво інверторних станцій PVIS.500.

У 2017 р. до складу групи компаній KNESS увійшла будівельно-монтажна компанія KNESS construction. Створений центр інноваційних та технологічних розробок у сфері відновлюваної енергетики KNESS RND Center.

У 2018 р. KNESS стає учасником ринку електроенергії. За кредитної угоди з європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) KNESS побудував три власні сонячні електростанції: ФЕС Дашів, ФЕС Погребище та ФЕС Петрашівка, сумарною потужністю 33,9 мвт пік.

У лютому 2019 року відбулося урочисте відкриття заводу з виготовлення сонячних панелей - KNESS PV.

Група компаній KNESS досягла показника в 100% українського виробництва основних комплектуючих для сонячних електростанцій. До складу KNESS group увійшла KNESS energy - компанія з постачання та продажу електричної енергії на ринках B2B, B2C та P2P, в тому числі електроенергії з відновлюваних джерел.

За роки роботи ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» провело багато якісних проектних, будівельно-монтажних та пусконаладжувальних робіт.

За період з 2016 по 2020 рік ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» підписано 83 договори на виконання робіт загальною вартістю 609,72 млн.грн, з них:

виконання будівельних робіт – 606,65 млн.грн,

інженерні послуги – 2,2 млн. грн.,

послуги з ремонту і технічного обслуговування техніки – 0,9 млн.грн.,

мережеве обладнання – 0,1 млн.грн.,

інші види робіт – 0,2 млн.грн [13].

Найбільша кількість контрактів укладена на території Кіровоградської та Київської областей (рис. 2.1). Основними замовниками послуг ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» виступають такі компанії як ПрАТ

«Кіровоградобленерго», ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні Електромережі», ОСР АТ «Хмельницькебленерго», АТ «Херсонобленерго» (табл. 2.2).

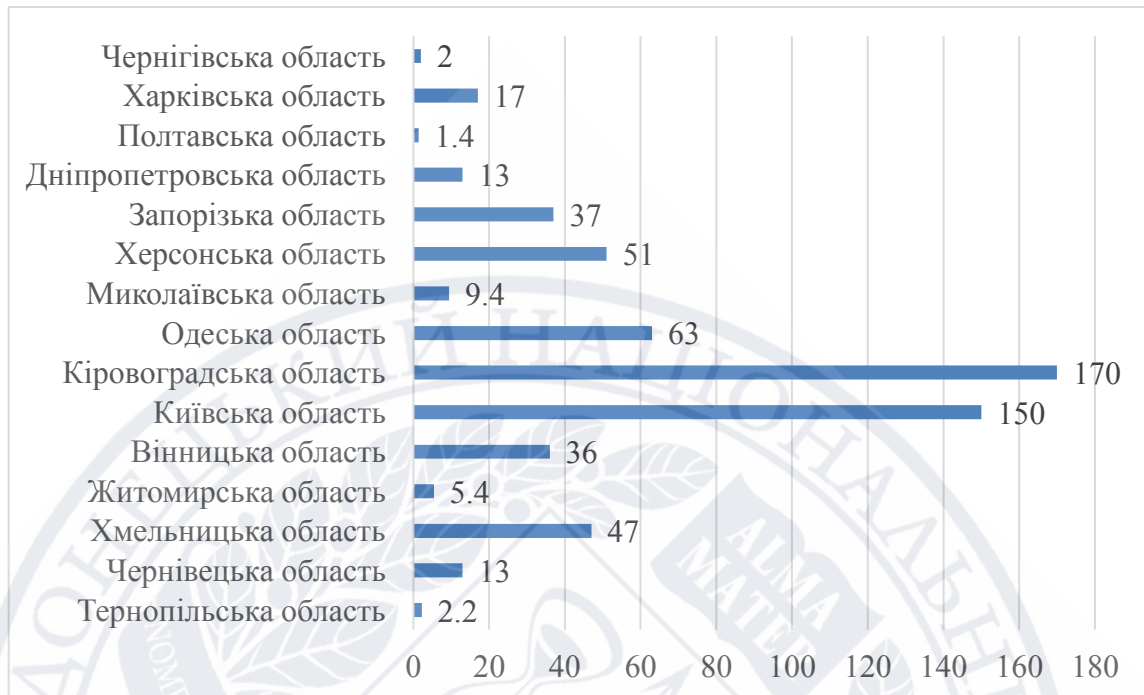


Рисунок 2.1 – Розподіл договорів, укладених та виконуваних ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за регіонами України, млн.грн

Джерело: [58]

Таблиця 2.2 – Підприємства-замовники виконання робіт ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за обсягом укладених угод[58]

Назва підприємства	Загальна сума тендеру, грн	Кількість укладених угод, од.
ПрАТ «Кіровоградобленерго»	173 900 558	12
ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні Електромережі»	149 424 662	7
АТ «ДТЕК Одеські електромережі»	54 560 000	2
ОСР АТ «Хмельницькебленерго»	46 619 951	12
АТ «Херсонобленерго»	40 905 419	8
ПАТ «Запоріжжяобленерго»	36 709 316	8
АТ «Вінницяобленерго»	35 736 051	14
Регіональна філія «Південна залізниця» ПАТ «Українська залізниця»	17 200 000	1
АТ «Чернівціобленерго»	13 119 869	3
Регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»	13 044 291	2



АТ «Миколаївобленерго»	9 442 532	3
Регіональна філія «Одеська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»	7 050 000	2
АТ «ЖИТОМИРОБЛЕНЕРГО»	5 415 760	2
ВАТ «Тернопільобленерго»	2 227 048	6
ПАТ «Чернігівобленерго»	1 994 856	1
АТ «Полтаваобленерго»	1 449 644	1

Джерело: [58]

ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» співпрацює з широким спектром постачальників якісного обладнання як в Україні, так і світового рівня: АВВ Україна, ПАТ «Запорожтрансформатор», ТОВ «АВМ АМПЕР», Підприємство «ТФ Кабель», ТОВ «Мартіфер Солар УА», Електротехнічна компанія «Елтехком», Електротехнічна компанія «Екніс-Україна», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «ХАРТРОН», ЗАО «ЗЕТО», Торговий дім «ЕЛВО-Україна», ТД «Світло».

## 2.2 Комплексний аналіз кадрової політики підприємства

Система управління кадровою політикою підприємства спрямована на якісні та кількісні показники персоналу для формування сильної команди , яка досягатиме поставленої мети.

ТОВ «Подільський Енергонконсалтинг» в основу кадрової політики заклав три базових принципи: повна довіра до працівника, результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу та постійна мотивація персоналу.

Кадрова політика на підприємстві спрямована на дисципліну , методи підбору працівників, їх адаптацію, розвиток, навчання , створення ефективної системи мотивації праці, як матеріальної так і моральної, постійне стимулювання до самовдосконалення, атестації створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки. На підприємстві використовують як закритий

так і відкритий тип кадрової політики, це залежить від аспекту роботи з персоналом.

На першому етапі формування персоналу відбувається вивчення та обстеження критеріїв щодо майбутньої структури і складу персоналу у відповідності із планами діяльності.

У контексті оцінки персоналу відповідно до майбутніх планів діяльності підприємства, відбувається створення еталону працівників, формуються загальні вимоги до їх діяльності та загальні конкурентні переваги персоналу підприємства та груп працівників. Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг». Загальна кількість співробітників у 2019 році досягла 1890 осіб (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - *Кількість співробітників за типами зайнятості в компанії ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг», 2017–2019 рр, осіб*

Рік	2017		2018		2019	
Загальна кількість співробітників	1404		1543		1890	
Стать	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
Штатні співробітники	440	964	442	1001	514	1376
Постійний договір на найм	422	901	431	941	489	1298
Тимчасовий договір про найм	18	63	11	60	25	78
Повна зайнятість	437	958	440	994	513	1370
Неповна зайнятість	3	6	2	7	1	6

*Джерело:* складено автором за матеріалами підприємства

Специфіка сфери відновлюваної енергетики заключається в тому, що у зв'язку із закінченням літніх робіт кількість співробітників на зимовий період

зменшується, так як будівництво сонячних електростанцій та підстанцій припадає на літньо-осінній сезон.

З табл. 2.3 видно, що у структурі персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» більша частина чоловіків, що пов'язано з специфікою роботи, але у своїй діяльності компанія сприяє поширенню на підприємстві політики гендерної рівності.

Як бачимо, з наведених вище даних, щороку прослідковується тенденція до зростання чисельності персоналу. Це пов'язано з постійним розвитком та розширенням підприємства. Тільки за останні два роки чисельність персоналу зросла на 34,6 % у порівняно з 2017 роком.

Динаміка вікової структури компанії представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» у 2017-2019 роках

Категорії	2017	2018	2019
Загальна чисельність, з них	1404	1543	1890
до 30 років	492	540	661
від 30 до 40 років	533	586	718
від 40 до 50 років	281	325	417
старше 50 років	98	92	94

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Найбільша частка працюючого персоналу на підприємстві протягом трьох років залишається майже незмінною, це працівники віком від 30 до 40 років, також велику частку становлять працівники віком до 30 років. Найменше в компанії працівників старше 50 років, хоч і чисельність їх зберігається, але питома вага зменшується і сягає у 2019 році всього 7%.

Наглядно наведена динаміка змін у віковій структурі персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» на рис. 2.2.



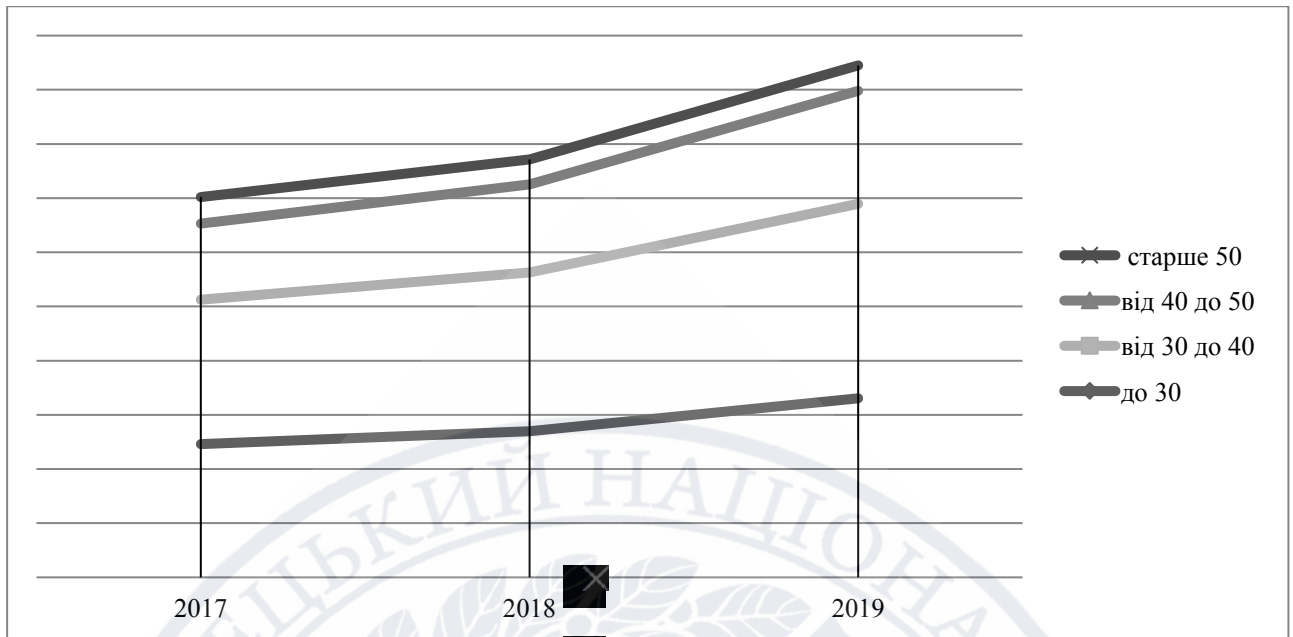


Рисунок 2.2 – Динаміка змін у віковій структурі персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» у 2017-2019 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

На рисунку бачимо, що вікова структура персоналу практично залишається на тому ж рівні, тільки за рахунок збільшення загальної кількості персоналу зростає. Це говорить про низьку плинність кадрів на підприємстві. Потреба у персоналі виникає за рахунок розширення компанії, з'являється новий персонал – вікова структура залишається практично незмінною.

Наступним не менш важливим показником для характеристики персоналу є оцінка рівня освіти персоналу.

Дослідимо рівень освіти на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» у 2019 році, а також її питому вагу до загальної кількості персоналу, розглянувши наступні показники:

- наявність вищої спеціальної освіти (відповідність спеціальності за дипломом посаді та виконуваним обов'язкам),
- наявність базової та неповної вищої спеціальної освіти (відповідність спеціальності за дипломом посаді та виконуваним обов'язкам) (табл. 2.5).

Як свідчать дані таблиці 2.5, відсоток персоналу без неповної вищої освіти на підприємств не є високим.

Таблиця 2.5 - Оцінка рівня освіти персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» у 2019 році

Освіта	Осіб	Питома вага, %
1. Працівники із вищою не спеціальною освітою	87	4,61
2. Працівники із вищою спеціальною освітою	142	7,55
3. Працівники із базовою та неповною вищою не спеціальною освітою	356	18,82
4. Працівники із базовою та неповною вищою спеціальною освітою	1252	66,20
5. Працівники без неповної вищої освіти	53	2,82
<i>Загальна кількість працівників</i>	<i>1890</i>	<i>100</i>

*Джерело:* складено автором за матеріалами підприємства

Натомість, відсоток працівників із спеціальною вищою та працівників із базовою і неповною вищою спеціальною освітою є достатньо вагомим, що оцінюється позитивно.

Рівень освіченості персоналу є достатньо важливим показником, проте не визначальним у контексті пошуку та підбору персоналу.

Високий професіоналізм, рівень мотивації, прагнення до успіху та вдосконалення, безліч інноваційних ідей – це все про співробітників ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» І тому підприємство вдосконалює те, що допоможе кожному працівникові відчувати себе частиною великої команди, яка досягатиме великих результатів та йтиме до цілі разом.

ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» допомагає працівникам реалізовувати свої ідеї та розвивати свій потенціал. Компанія захищає права працівників та дотримуємося гендерної рівності. Для цього на рівні компанії всі кадрові питання регламентуються положеннями кадрової політики.

Для комплексного аналізу кадрової політики, розглянемо теперішню структуру персоналу на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» в 2017-2019 рр.

Роки Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2017-2019pp	Відносне відхилення 2017- 2019pp
Весь персонал	1404	1543	1890	+486	+34,6%
з них: робітники	1031	1129	1468	437	+29,8%
керівники	85	90	82	-3	-3,6%
фахівці	146	162	139	-7	-5,1%
технічні службовці	142	162	201	59	+29,3%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наглядно структура персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за категоріями працівників представлена на рис 2.3.

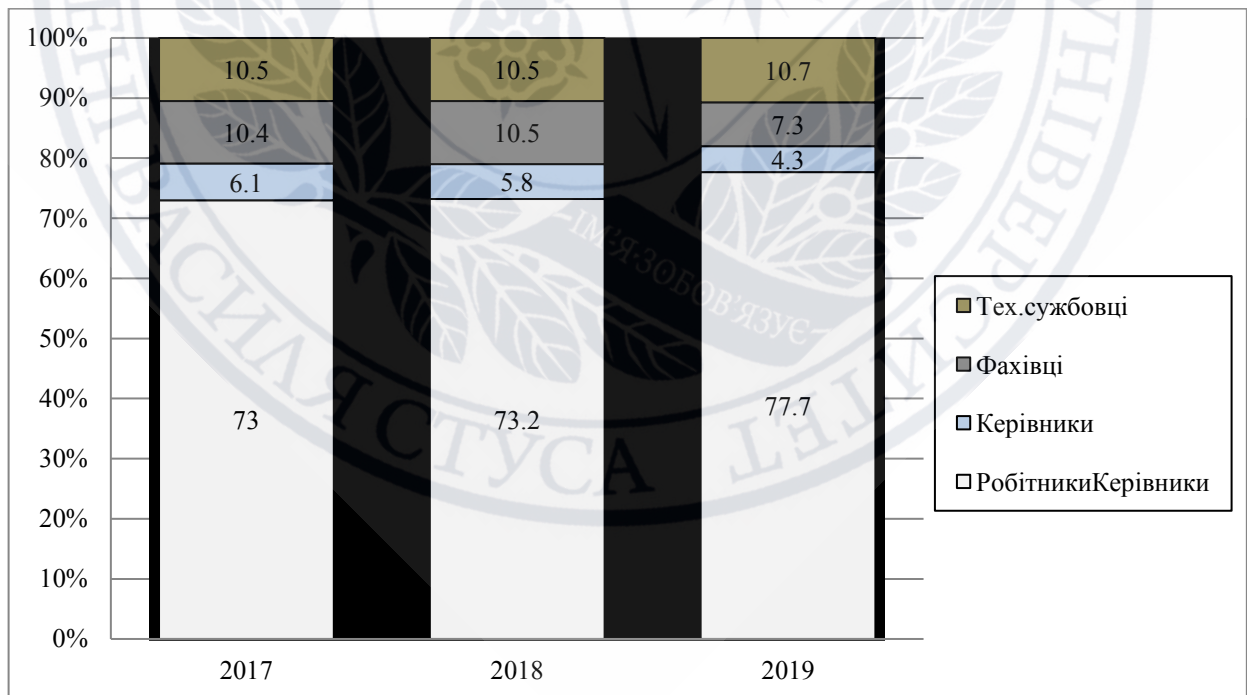


Рисунок 2.3 - Структура персоналу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» в 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором



Відповідно до таблиці 2.6 відзначимо, що на підприємстві спостерігається зростання кількості робітників з 1031 до 1468 осіб, це на 29,8% більше ніж у 2017 році, у той час як кількість керівників, фахівців і знизилася відповідно на 3 та 7 осіб відповідно.

Для підприємства це безсумнівно позитивна тенденція, тому що збільшилася кількість працівників, які безпосередньо виробляють продукцію, що призводить до зростання виробництва, а скорочення управлінського персоналу зменшує відповідно витрати з управління.

Показник плинності кадрів – один з небагатьох об'єктивних показників ефективності роботи HR-відділу на підприємстві, а його аналіз допоможе виявити проблеми та оптимізувати систему управління персоналу в цілому.

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів представлена в табл. 2.7.

З таблиці 2.7 бачимо, що плинність кадрів на підприємстві доволі низька, це говорить про стабільний розвиток компанії.

Таблиця 2.7 - Динаміка коефіцієнта плинності кадрів на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Середня чисельність персоналу, осіб	1404	1543	1890
Звільнено протягом року, осіб	59	63	70
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,2	4,1	3,7

Джерело: складено автором

Для отримання інформації про причини звільнення працівника одним з найбільш дієвих методів вважається вихідне інтерв'ю або анкета. За допомогою цього метода можна отримати інформацію про:

- позитивні, сильні сторони компанії;
- негативні та слабкі сторони компанії;
- причини звільнення;

- умови, при яких співробітник залишився;
- які необхідні покращення та зміни компанії.

Однак для повного розуміння, які зміни потрібно вносити для покращення кадрової політики не достатньо буде опитаних працівників, які звільнились. Тому з 2019 року на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» було введено опитування задоволеності умовами робочого місця, яке проводилось серед всіх працівників компанії анонімно.

Анкета містить запитання про колектив та взаємовідносини в колективі, графік роботи, заробітну плату, задоволеність робочим місцем, транспортування на роботу та з роботи, безпеку та охорону праці. Опитування працівників складалося з позитивного: «Мені подобається... на підприємстві» та негативного «Мені не подобається ... на підприємстві» аналізу.

Для проведення аналізу було використано наступні запитання, наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Перелік запитань для аналізу рівня задоволеності рівнем якості кадрової політики на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

№ з/п	Запитання	Результат (Задоволений – «+»/ Незадоволений» «-»)
1.	Зручний графік роботи/графік роботи	+
2.	Дружній колектив/ взаємовідносини в колективі	+
3.	Рівень заробітної плати(оклад, премії)/гідний рівень заробітної плати	+
4.	Подобається керівництво / лояльність / йдуть на зустріч	+
5.	Наявність повного соціального пакету	-
6.	Розташування підприємства по відношенню до місця проживання	+
7.	Гарне обладнання / сучасне / високотехнологічне обладнання, техніка	-
8.	Виробнича безпека / охорона праці/ дотримання КЗПП	+
9.	Перенавчання / підвищення кваліфікації / розвиватися в професійній сфері	-
10.	Організація літнього відпочинку для дітей / відвідування театру / зоопарку	-

11.	Підприємство стабільно розвивається / нові проекти / контракти / перспективи розвитку	+
12.	Доставка співробітників на робоче місце і назад транспортом компанії	-
13.	Цікава робота / подобається моя професія	+
14.	Продукція, що випускається / конкурентоспроможна продукція / гордість за продукцію	-
15.	Велике підприємство країни / великий холдинг / гордість за підприємство	+
16.	Заробітна плата виплачується без затримок / стабільно / біла зарплата	+
17.	Можливість висловити свою думку / керівництво «відкрито» для обговорення будь-яких питань	-

Джерело: складено автором

На основі відповідей визначено те, чим найбільше задоволені працівники підприємства (рис.2.4).

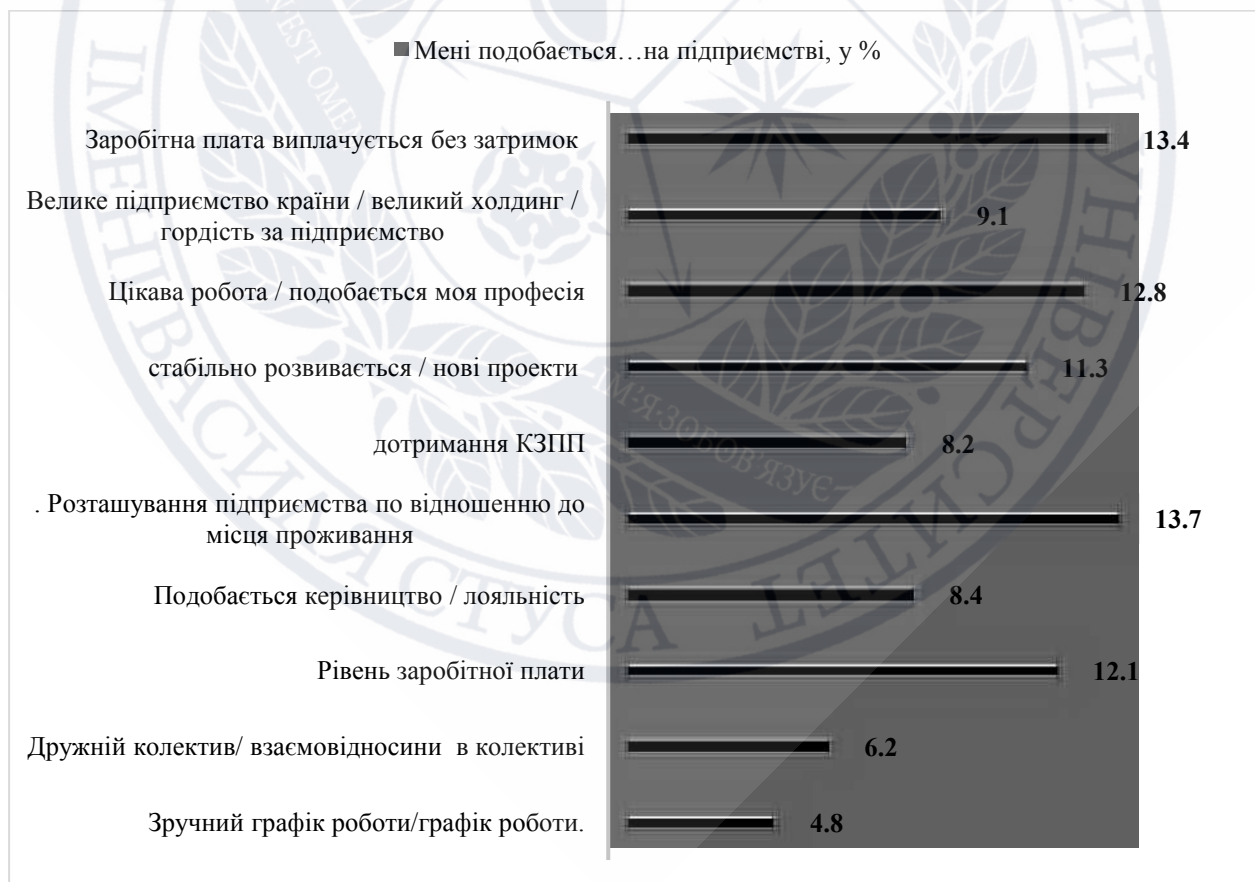


Рисунок 2.4 - Статистика позитивного опитування працівників ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

Джерело: складено автором



Отже найбільше працівники задоволені зручністю розташування підприємства відносно місця роботи (13,7%). На другому місці задоволеність рівнем заробітної плати, яка виплачується без затримок (13,4%). Великий відсоток працівників відповіли, що їм подобається професія (12,8%), цікава робота, що є також позитивним для підприємства. Адже, якщо працівнику подобається робота, то це означає, що він виконує її якісно та добросовісно. Найменший відсоток отримав показник, який вказує на зручність графіка роботи (4,8%). Це означає, що необхідно провести комплекс заходів, щодо вирішення цієї проблеми та визначити, які зміни очікують працівники.

Серед негативних відповідей або ж відсутності позитивного ставлення опинились такі питання як:

- наявність повного соціального пакету - така система на підприємстві поки що відсутня або не надається у повному обсягу, що вимагає додаткової уваги;
- система перенавчання або підвищення кваліфікації - у підприємства виникають певні труднощі у співпраці із навчальними закладами, оскільки навчальні програми або викладачі не відповідають стандартам роботи із новітнім обладнанням та технологіями зеленої енергетики, а система внутрішнього навчання та підготовки не сформована (не вважається керівництвом доцільною);
- організація літнього відпочинку для дітей, проведення соціально-виховної роботи – подібні заходи в компанії не передбачені, проводяться одноразово та не системно.

### **2.3 Оцінка ефективності системи відбору персоналу**

Для будь якого підприємства не існує найкращого методу підбору персоналу, для кожного підприємства найкращими є ті методи, які сприятливі в його умовах. Але рішення про те які методи, прийоми та інструменти підбору

використовувати, залишається за фахівцями HR-служби. Для того щоб рішення було правильне та обґрунтоване фахівці мають володіти знаннями про всі методи та інструменти і тільки тоді вдасться підібрати високопрофесійних та успішних працівників.

Серед методів підбору персоналу, які на даний час використовуються на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» та впевнено увійшли в щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити:

1) Рекрутинг – цей класичний метод використовують в Компанії найчастіше тому що він зручний та відносно швидкий. Однак HR-менеджери застосовують цей метод при відборі працівників середньої та низької ланки.

Алгоритм відбору рекрутерів зазвичай наступний: підготовка опису вакансії, розміщення його на різних сайтах з пошуку роботи, щоб зацікавити потенційних кандидатів. Обробка резюме, телефонне інтерв'ю, запрошення на співбесіду. Після співбесіди приймається рішення про влаштування кандидата на посаду.

2) Хедхантинг (executive search). Зазвичай, хедхантинг використовують для пошуку топ-менеджерів та кандидатів на рідкісну або вузько направлену посаду. Для пошуку таких кандидатів на підприємстві існує окремий спеціаліст, який займається таким видом пошуку. Найголовніше в його роботі – говорити з кандидатом на рівних, вміти подати себе та компанію, мати широкий кругозір. Тому компанія вважає, що краще мати свого хедхантера, а ніж звертатися до кадрового агентства.

Найбільша різниця між рекрутингом та хедхантингом є результат – не найм кандидата, а вирішення проблеми поставленої перед наймом – зростання прибутку компанії.

Що стосується оцінки персоналу, то компанія використовує безліч методів, серед яких переважають інтерв'ю та асесмент-центр:

- традиційне інтерв'ю застосовується рідко, адже воно має низьку валідність та точність через не продуману структуру. Теоретично його застосовують, щоб оцінити професійні якості кандидата, але на практиці його

можуть пройти кандидати , які не відповідають посаді, але вміють добре себе подати.

- тестування професійних навиків застосовуються тільки тоді , коли потрібно оцінити розуміння кандидатом своєї професії. Точність такого метода оцінки не перевищує 50% .

- інтерв'ю по компетенціях застосовують в більшості випадків- воно допомагає точно оцінити професійність кандидата.

- Асесмент-центр застосовують для оцінки топ-менеджерів, або претендентів на посаду середньої ланки. Звичайно, добре коли асесмент-центр можна застосувати для підбору кандидатів на всі посади, однак цей метод є найбільш затратний та потребує багато часу.

Через постійне розширення та будівництво нових адміністративних будівель, сонячних станцій, щодня компанія потребує нових співробітників . Тільки в 2019 році , було прийнято 486 нових працівників.

Для того аби розуміти які методи підбору та оцінки персоналу потрібно застосовувати, а які вже не доречні, потрібно проаналізувати, які вакансії були закриті протягом останнього звітного року (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура закритих вакансій на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» в 2019 році

Категорії працівників	Вакансії закриті зовнішніми кандидатами	Вакансії закриті внутрішніми кандидатами
Робітники	436	17
Керівники	12	7
Фахівці	17	9
Технічні службовці	21	3

*Джерело:* складено автором за матеріалами підприємства

З огляду на табл. 2.9 можна зробити висновки, що найбільше було прийнято працівників, які працюють на станціях, а саме зайняті їх будівництвом. Необхідно визначити та запропонувати методи підбору, які будуть спрямовані саме на таких працівників та на їх пошук.



Дедалі частіше у ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» почали використовувати досвід західних компаній та оцінювати показники за системою Key Performance Indicators (ключових показників ефективності). КРІ в процесі підбору персоналу допоможе відслідкувати існуючі проблеми на початковому етапі підбору. Своєчасне їх вирішення допоможе скоротити час простою незакритих вакансій, покращити якість персоналу, вплинути на плинність кадрів, зменшити бюджет та витрати часу на закриття однієї вакансії.

Для оцінки ефективності рекрутингу персоналу на підприємстві проаналізуємо показники, які характеризують роботу працівників HR – відділу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» з підбору та найму працівників в 2017-2019 рр.

Зробимо аналіз фінансових, кількісних та якісних показників рекрутингу персоналу.

До фінансових показників віднесемо середні витрати на підбір одного робітника, який здебільшого здійснюється на основі розміщення оголошень на Інтернет сайтах з пошуку роботи, та витрати на підбір одного працівника адміністративного профілю (керівники, фахівці, технічні службовці), який здійснюється на основі хедхантингу.

Середні витрати на підбір одного робітника ( $B_{\text{пр}}$ ) розраховуються за формулою:

$$B_{\text{пр}} = \frac{B_{\text{пр.заг}}}{\text{Ч}_{\text{сер.вир}}} \quad (2.1)$$

де  $B_{\text{пр.заг}}$  – загальні витрати за звітний період, осіб.

$\text{Ч}_{\text{сер.вир}}$  - середньооблікова чисельність виробничого персоналу компанії за звітний період.

В цілому річна вартість витрат на розміщення вакансій на сайті Work.ua складає для ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» 274,8 тис.грн, оскільки щомісячно вони прагнуть розміщувати до 100 вакансій на сайті, середня

чисельність виробничого персоналу за 2019 рік 437 осіб, таким чином середні витрати на найм одного робітника складають 628,8 грн.

Що стосується середніх витрат на підбір адміністративного персоналу, у цю вартість входить погодинна оплата праці менеджера з персоналу, який здійснює найм, та додаткові супутні витрати, використані на проведення співбесід.

Середні витрати на підбір одного керівника / службовця / спеціаліста (КСС) ( $V_{\text{пксс}}$ ) розраховуються за формулою:

$$V_{\text{пксс}} = \frac{V_{\text{пксс.заг}}}{\chi_{\text{сер.ксс}}} \quad (2.2)$$

де  $V_{\text{пксс.заг}}$  – загальні витрати за звітний період, осіб.

$\chi_{\text{сер.ксс}}$  - середньооблікова чисельність виробничого персоналу компанії за звітний період.

Річні витрати на хедхантинг складають 412 тис.грн, чисельність адміністративного персоналу 50 осіб, середня вартість витрат на підбір одного керівника 824 грн.

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

Для проведення кількісної оцінки розрахуємо коефіцієнт прийняття та обороту по вибуттю.

Перший показник допоможе оцінити інтенсивність діяльності з підбору персоналу та перевірити співвідношення між залученням нових співробітників та витратами підприємства. Це показник коефіцієнту залучення (або прийняття), який розраховується за формулою:

$$K_{\text{п}} = \frac{\chi_{\text{п}}}{\chi_{\text{сер}}} \quad (2.3)$$

де  $\chi_{\text{п}}$  - кількість прийнятих працівників за звітний період, осіб.

$\chi_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність персоналу компанії за звітний період.

Коефіцієнт прийняття персоналу на підприємство в 2019 році становить 0,257, тобто 25,7 %.

Це високий показник, він вказує на те, що компанія розширюється та активно розвивається, залучаючи велику кількість персоналу. Залучення персоналу відбувається на постійні основі та тимчасові основі.

Показником абсолютного розміру обороту кадрів по прийому або звільнення є також звільнених за звітний період.

Інтенсивність обороту характеризується коефіцієнтом обороту по вибуттю ( $K_{\text{виб}}$ ), тому розрахуємо цей показник за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{\chi_{\text{зв}}}{\chi_{\text{сер}}} \quad (2.4)$$

де  $\chi_{\text{зв}}$  - кількість звільнених працівників за звітний період, осіб.

$\chi_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність персоналу компанії за звітний період.

Коефіцієнт обороту по вибуттю на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» у 2019 році склав 0,03 тобто 3%.

Тепер проаналізуємо показники, які охарактеризують швидкість просування працівників по посаді, заміщення, кадровий резерв. Ці показники необхідні для аналізу витрачання бюджету підприємства на рекрутинг персоналу.

Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами ( $B_{\text{в}}$ ), розраховується за формулою:

$$B_{\text{в}} = \frac{\chi_{\text{вн}}}{K_{\text{зак}}} \times 100\% \quad (2.5)$$

де  $\chi_{\text{вн}}$  – кількість вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами,

$K_{\text{зак}}$  – кількість закритих вакансій.

Отже відсоток вакансій, які були закриті внутрішніми кандидатами у 2019 році становить 7,4%. Це говорить про невисоку швидкість просування співробітників, а також ефективність використання внутрішніх ресурсів при підборі. З іншого боку, відсоток вакансій, які були закриті зовнішніми кандидатами становить 92,6%, а отже основну частину кандидатів компанія залучає із зовнішніх джерел тобто зовнішнього ринку праці. Узагальнимо отримані результати у формі табл. 2.10.



Таблиця 2.10 – Показники оцінки ефективності системи підбору персоналу в ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»

Показник	Од.вим.	Результат	Коментар
Середні витрати на підбір одного робітника ( $V_{пр}$ )	грн	628,8	Відображає середній обсяг витрат на здійснення підбору одного співробітника
Середні витрати на підбір одного керівника (КСС) ( $V_{пксс}$ )	грн	824	Відображає середній розмір витрат на підбір одного керівника
Коефіцієнт залучення (або прийняття) ( $K_p$ )	%	25,7	Відображає швидкість зростання чисельності персоналу в компанії
Коефіцієнт обороту по вибуттю ( $K_{виб}$ )	%	3,0	Відображає динаміку звільнень працівників
Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами ( $V_v$ )	%	7,4	Показник, що характеризує якість системи навчання в організації, ефективність якого забезпечує ротацію спеціалістів

Джерело: складено автором

Як бачимо, в цілому система підбору персоналу компанії може бути визначена як ефективна, однак, слід приділити увагу системі адаптації та розвитку працівників, основи для якої мають закладатись під час проведення вступних співбесід.

## Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволило дійти наступних висновків:

1. Проаналізовано основні економічні показники підприємства, кадрову політику та сучасний стан роботи з персоналом ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг», основна сфера діяльності якого техніко-економічне обґрунтування і вибір оптимальних схем зовнішнього електропостачання, проектування і будівництво об'єктів електроенергетики.

2. Визначено, що критичних моментів у системі управління персоналом немає. Загальна чисельність персоналу на підприємстві у 2017-2019 роках зросла на 486 осіб, а ріст відбувався протягом всього періоду. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена гарною системою мотивації та широким соціальним пакетом. Результати соціологічного

дослідження дозволили визначити, що працівники в цілому задоволені кадровою роботою, однак особливу увагу необхідно приділяти системі навчання, самонавчання, адаптації працівників.

3. Здійснено аналіз системи відбору персоналу, та визначено ефективність застосовуваних методів, що дозволило виявити необхідність проведення модернізації та автоматизації існуючої системи.



### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

### **3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»**

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що для сучасних підприємств етап підбору персоналу є найбільш відповідальним при здійсненні управління персоналом. Здійснення найму найбільш підходящих людей гарантує швидке отримання доходу, знижує плинність кадрів та попереджає збитки і репутаційні втрати.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства ТОВ «Подільський Енергонсалтинг» слід зазначити, що ситуація на сучасному ринку праці в Україні в цілому говорить не про відсутність робочих місць, а про дефіцит кваліфікованих кадрів. Тому основною конкурентною перевагою ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» в найближчі роки повинна стати здатність залучати й утримувати найкращих спеціалістів. З цієї точки зору, підприємству перш за все, необхідно подбати про свій імідж роботодавця на ринку праці.

За результатами дослідження можна відзначити, що незважаючи на наявність позитивного іміджу на ринку праці, який надає підприємству безсумнівних переваг та створює природний притік резюме кваліфікованих фахівців, основним мотивуючим чинником залишається спроможність компанії вчасно та в повному обсягу виплачувати заробітну плату і пропонувати її конкурентний рівень. Для керівників вищої та середньої ланки до цього фактора додається розмір компанії; вітчизняна вона чи зарубіжна; галузь, в якій працює компанія; її положення на ринку; історія розвитку і ділова репутація; стратегія у відношенні розвитку бізнесу; якість товарів і послуг. Якщо ці питання не будуть прояснені в процесі відбору, компанія ризикує в подальшому втратити фахівців, на найм яких витрачає багато зусиль.



Таким чином, в ході проведеного дослідження сформовано наступні пропозиції щодо покращення системи відбору персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – *Напрями удосконалення системи відбору персоналу у ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»*

<b>Напрями удосконалення</b>	<b>Короткий опис</b>
Удосконалення процедури створення заявки на вакантну посаду	Створення заявок на посаду з керівниками підрозділів
Створення портрета кандидата	Створення опису та портрету кандидата
Формування карти компетентностей і опису посади	Опис посади згідно посадової інструкції, створення карти компетенцій.
Реалізація співпраці із провідними українськими ВНЗ	Залучення студентів ВНЗ до співпраці, для подальшого працевлаштування
Зміцнювання власний HR-бренд	Здійснення дій для покращення HR-бренду на підприємстві

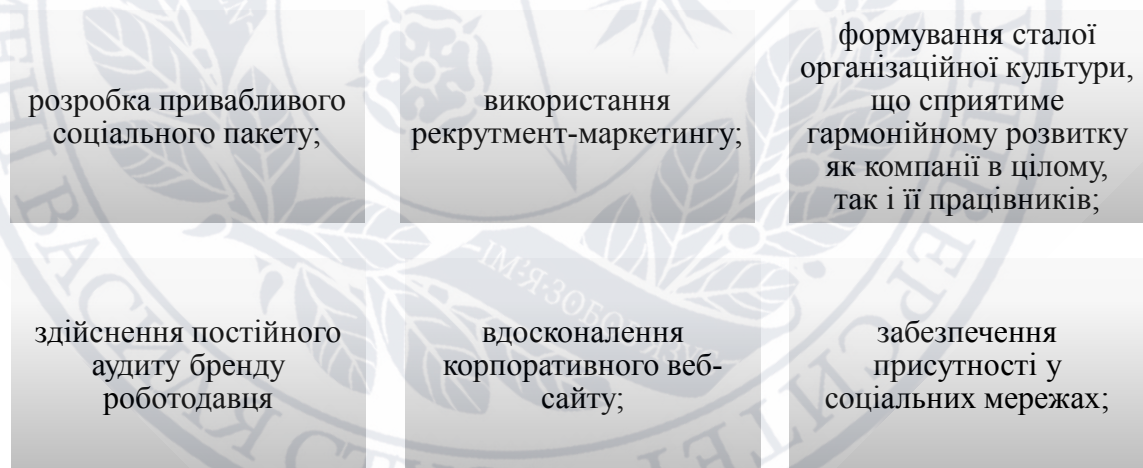
*Джерело:* складено автором

По-перше, це *удосконалення процедури створювати заявки на вакантну посаду*. У ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» створенню заявок не приділяють великої уваги, заявки формуються швидко та за шаблоном, коли необхідні вимоги та компетентності визначають відповідно до стандартних посадових інструкцій. Однак, правильно та грамотно створена заявка - запорука швидкого та ефективного закриття вакансії, отже, менеджери з персоналу та керівники відповідних підрозділів повинні більше уваги приділяти розробленню вакантних пропозицій, застосовувати елементи маркетингу, висвітлювати переваги роботи на підприємстві.

По-друге, більше уваги слід приділити *створенню портрету кандидата*, тобто *формуванню карти компетентностей і опису посади*. Якщо потреба у новому співробітнику надходить від керівників відділу, то рекрутеру необхідно долучити цих керівників до спільного формування портрета кандидата, визначення не тільки професійних, але й особистісних рис, вибору методів оцінювання кандидата на посаду. Це допоможе чітко визначити, який співробітник потрібен саме йому у відділ.

Оскільки галузь сонячної енергетики є досить новою, і не завжди на поточному ринку праці вистачає висококваліфікованих спеціалістів профілю зеленої енергетики, тому ще один перспективний напрямок - це *реалізація співпраці із провідними українськими ВНЗ* щодо проходження стандартної безоплатної / або частково оплачуваної практики (стажування) студентів з подальшою можливістю працевлаштування. Подібна практика на підприємстві декілька років ведеться із ВНТУ, однак, перелік ВНЗ-партнерів слід розширити. Завдяки такій практиці, студенти можуть зрозуміти сутність бізнес-процесів і стандартів міжнародної виробничої компанії, а також розкрити свій потенціал, отримати практичні знання і отримати можливість працевлаштування. Це впливатиме на загальний імідж компанії серед молодих спеціалістів та показує ставлення компанії до свого бренду роботодавця.

Як наслідок попереднього пункту ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» потрібно *зміцнювати власний HR-бренд*, для чого може бути здійснено наступне (рис.3.1)



*Рисунок 3.1 - Методи покращення HR-бренду на підприємстві*

*Джерело: складено автором*

Розвинена організаційна культура є важливим елементом управління в компанії. Вона передбачає, що кожен член має працювати і спілкуватися з колегами, партнерами, керівництвом або підлеглими із дотриманням певних

норм та правил, укладеного стилю спілкування та взаємодії відповідно до загальноприйнятої корпоративної культури.

Щодо соціально пакету на підприємстві, то у ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» його наповнення виявилось недостатнім для задоволення потреб працівників або їх уявлень щодо соціального забезпечення. Багато працівників зазначили, що хотіли б бачити у змісті соціального пакету можливості щодо організації літнього відпочинку для дітей. З огляду на це, для покращення іміджу роботодавця та з метою підвищення задоволеністю якістю соціального пакету можливим є укладення контракту із громадськими або приватними закладами, що надають такі послуги, або ж, надання пільгового відвідування дитячих гуртків та секцій (розвиваючих, спортивних), організація і проведення екскурсій. Перспективним напрямком з цього питання також може бути облаштування дитячих кімнат в офісах Компанії. Дослідження показало, що велика кількість співробітників – саме молодого віку, у яких є діти. Наявність дитячої кімнати може бути альтернативою додатковим виплатам на утримання няні для цінних працівників, що готові раніше вийти з декретної відпустки і продовжувати працювати на підприємстві.

Інший спосіб поліпшити бренд роботодавця – це забезпечити присутність роботодавця в соціальних мережах, оскільки сторінки в соціальних мережах з постійно оновлюваною інформацією є одним з факторів, на які потенційні кандидати звертають увагу при виборі компанії. Крім того, вони використовують соціальні мережі для отримання більшої кількості інформації про роботодавця.

Наступний елемент роботи із брендом роботодавця - вдосконалення Веб-сайту компанії як найважливішого джерела отримання інформації про компанію. Професійно оформлений сайт і зручність інтерфейсу найбільш важливі чинники при оцінюванні компанії як потенційного роботодавця. Отже, сайт має бути оснащений додатковим модулем зворотнього зв'язку, для того щоб потенційний кандидат міг задати запитання, яке його цікавить з приводу працевлаштування. Це може бути як онлайн-консультант так і чат-бот. Добре



було щоб чат-бот мав заготовлені відповіді на однакові запитання, це спростить роботу кадрового відділу та потенційно зменшить навантаження на адміністратора сайту.

Завершальний елемент – це проведення постійного аудиту бренду роботодавця. Коли в компанії з'являються нові покоління працівників, потреби і сприйняття можуть змінюватися. Регулярні опитування працівників можуть надати роботодавцям гнучкості та привабливості бренду з точки зору нових талантів, а також нинішніх співробітників. Необхідно наближати інтереси підприємства і працівників, вибудовувати платформи для максимальної самореалізації, підтримувати дух єдності, і головне - створювати умови, які будуть розвивати у співробітників почуття впевненості у майбутньому. Всі ці поліпшення позитивно впливатимуть на бренд компанії як роботодавця.

Наступною проблемою, яка була виявлена у ході дослідження – *недосконала система адаптації та розвитку працівників*. Оскільки помилки при здійсненні адаптації та подальшого розвитку працівника можуть суттєво вплинути на його рішення про працевлаштування, необхідно впровадити заходи, що сприятимуть швидкому і якісному онбордингу новачка.

Для покращення системи адаптації може бути запроваджений наступний комплекс інструментів, які допоможуть працівнику швидше та увійти в колектив (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - *Інструменти адаптації персоналу на підприємстві*

Назва	Сутність
Welcome-тренінг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю

Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами

Джерело: [33]

Потрібно відмітити, що використання всього комплексу методів не є обов'язковим, але, в той же час, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу.

Таким чином, пошук та відбір персоналу, а також система адаптації працівника на підприємстві є важливою складовою системи управління персоналом. Тому необхідно покращувати всі складові цих процесів, з огляду на зовнішні та внутрішні чинники, які на них впливають.

### **3.2 Розробка механізму автоматизації відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»**

Швидке зростання компанії вимагає удосконалення та автоматизації методів підбору та оцінювання працівників. ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» повинен забезпечувати високий рівень свого персоналу, адже саме він дає можливість Компанії рухатись вперед та бути конкурентоспроможним з іншими компаніями.

Під час аналізу кадрової політики та системи відбору персоналу на підприємстві – критичних моментів, які необхідно терміново змінювати - немає. Але сучасний ринок з його технічними, технологічними та економічними новаціями потребує постійного оновлення системи підбору персоналу, процесу адаптації, навчання та перенавчання працівників. Тому розробка механізму автоматизації цих процесів буде дуже доречною.

Додатки для рекрутерів і HR-ів сьогодні актуальні, як ніколи. Для поліпшення продуктивності і автоматизації HR-процесів створені сотні платформ.

Попередня оцінка знань, навичок, здібностей та інших кваліфікацій здобувачів допомагає вибрати самого відповідного кандидата. Тому HR-софт для тестування навичок користується великим попитом. Сайти, соціальні додатки, соціальні мережі – найкращі помічники як для попередньої оцінки кандидатів на певні посади, так і для перевірки вже існуючих співробітників.

Більше 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HR процесів може підвищити якість роботи відділу кадрів. HR-додатки для автоматизації – головна категорія програмного забезпечення для працівників у сучасній сфері управління персоналом [19].

На сьогоднішній день ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» використовує програмне забезпечення для автоматизації всіх бізнес-процесів, які відбуваються в Компанії. Однак програма має багато напрямів та охоплює велику частину бізнес-процесів. До неї мають доступ усі співробітники компанії, всім працівникам наданий доступ до свого напрямку роботи.

Зважаючи на швидкий розвиток та розширення Компанії, ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» має фінансові можливості для придбання і використання відповідного програмного забезпечення, яке допоможе рекрутерам та HR-менеджерам пришвидшити їх роботу, автоматизувати найпростіші або часто повторювані операції.

Для цього проведено аналіз наявних на ринку застосунків для, які вже існують та використовуються іншими компаніями. Перелік найбільш дієвих застосунків наведений у табл. 3.3.

З перерахованих програмних застосунків робимо найбільш повний функціонал для ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» має система «IT-enterprise», адже вона орієнтоване на швидкозростаючі компанії та має великий спектр можливостей.



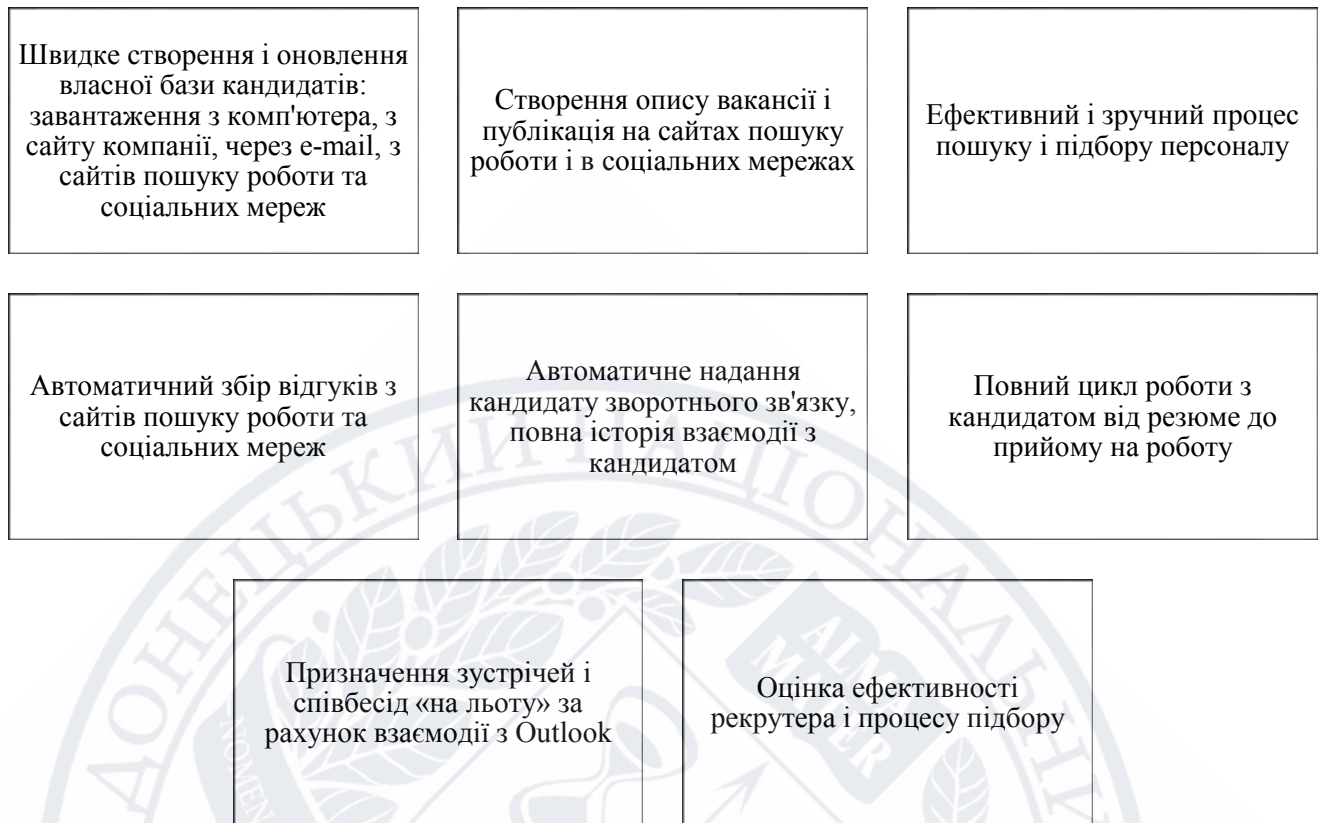
Таблиці 3.3 - Характеристика додатків, які допомагають спростити роботу рекрутерів та hr-менеджерів

Назва	Характеристика додатка
Bullhorn	Функціональна і проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу.
Breezy HR.	Допомагає приймати більш обґрунтовані рішення про найм. Система пропонує звітність і аналітику, управління кандидатами, синхронізацію з e-mail і організацію планування.
Workable	ATS з вбудованим джерелом кандидатів. Це гнучке, глобальне, просте у використанні програмне забезпечення для HR. Підтримується на ПК і мобільних пристроях, а також має цілодобову підтримку по всьому світу.
Beamery	Програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії. Підтримується на ПК та смартфонах
IT-enterprise. Персонал	Рекрутингова система, яка включає в себе такі сервіси: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності. орієнтоване на швидкозростаючі компанії

Джерело: складено автором

Програма IT-enterprise використовує машинне навчання, допомагаючи компаніям вибудовувати продуктивні відносини з кандидатами. Потенційно сервіс здатний масштабувати зусилля по найму без збільшення команди рекрутингу. Укладення контракту на розробку та адаптацію цього програмного модулю можливе удосконалення системи рекрутингу в компанії за такими напрямками (рис.3.2).

Не менш важливим для Компанії є оптимізація процесів кадрового адміністрування. Автоматизація всіх процесів по роботі з персоналом - від кадрового адміністрування до завдань планування і управління. Додаток IT-Enterprise може використовуватися для обліку кадрової діяльності будь-якої структури.



*Рисунок 3.2 – Функціональні можливості програмного модулю IT-Enterprise для удосконалення системи рекрутингу ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг»*

*Джерело: складено автором за матеріалами IT-Enterprise*

Система дозволить ефективно вирішити питання:

- розробки систем оплат і надбавок;
- аналізу потреби і планування персоналу;
- відпусток: графіки, накази, невикористані відпустки;
- створення та зміни організаційної структури.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» виявив посередній рівень задоволеності системою навчання персоналу. З іншого боку, здійснення послідовного та якісного навчання персоналу дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію працівника, а й допомагає покращити його лояльність до Компанії. Людина, яка прагне до нових знань, буде вдячна за можливість їх

отримати. Відчуваючи своє зростання разом зі своєю командою, працівник відчуватиме набагато більшу залученість в загальні цілі та процеси. До того ж не знадобиться витрачати час на пошук нового співробітника, що відповідає вимогам підприємства.

Розвиток і підвищення ефективності роботи персоналу - один з найважливіших чинників успіху будь-якого бізнесу. Розвиток персоналу включає в себе заходи служби управління персоналом, спрямовані на:

- навчання і підвищення кваліфікації персоналу
- адаптацію співробітників
- оцінку персоналу / кандидатів і перевірку на відповідність профілю посади
- планування кар'єри співробітників
- управління кадровим резервом

Рішення «IT-Enterprise » забезпечує виконання всіх дій з навчання та розвитку персоналу і включає в себе інструменти, які представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Використання можливостей «IT-enterprise» при здійсненні навчання та розвитку персоналу

Інструменти навчання та розвитку персоналу	Функції
<i>Управління профілями посад співробітників і компетенціями відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка профілю посади з певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії і вимогами до кваліфікації співробітників. Профіль посади містить набір необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, перелік завдань і цілей. Також визначається рівень кожної компетенції, яким повинен володіти співробітник на цій посаді.</li> <li>• Контроль відповідності персоналу і кандидатів профілем посади. Складається в анкетуванні / тестуванні персоналу за відповідними напрямками профілю</li> <li>• Формування результатів про відповідність профілю посади по співробітниках і кандидатам на посаду</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підбір «потрібних» претендентів на посаду відповідно до профілю посади</li> <li>• Планування переліку заходів для підвищення рівня компетенції співробітників за сформованими результатами відповідності профілю посади. Формування планів навчань, курсів і т.д.</li> </ul>
<i>Планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування програм навчання, циклів, груп</li> <li>• підбір викладачів, обліку викладачів сторонніх організацій</li> <li>• облік відвідування та успішності працівників по заняттях, атестацій</li> <li>• формуванні даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання</li> </ul>
<i>Своєчасне визначення рівня кваліфікації, знань, навичок і зіставлення з займаною посадою дозволяє найбільш раціонально виконати розстановку кадрів і підвищити ефективність використання трудових ресурсів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складання анкет/тестів довільної структури за різними методиками</li> <li>• довільне кількості питань і завдань в анкеті/тести</li> <li>• використання для кожного питання різних видів шкал вимірювань</li> <li>• складання типових варіантів відповідей, в тому числі і заздалегідь не визначених</li> <li>• проведення анкетування/тестування як співробітників компанії, так і зовнішніх кандидатів на посаду</li> <li>• формування та зберігання результатів анкетування/тестування, порівняння за періодами, історія результатів</li> </ul>
<i>Управління кадровим резервом</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• швидкий пошук найбільш придатних «замін» на час відсутності співробітників (відпустки, лікарняні тощо) або в разі звільнення</li> <li>• планування кар'єри співробітників</li> <li>• своєчасна ротація кадрів</li> <li>• швидкий доступ до різноманітної інформації про кадровий резерв (стаж роботи, дані про попередні місця роботи, причини і мотиви звільнення з попередніх місць роботи; дані про освіту та підвищення кваліфікації; дані про склад сім'ї, родичів, почесні звання; дані про плановану посади і співробітника, для якого можлива заміна)</li> </ul>

*Джерело:* складено автором за матеріалами IT-Enterprise

Як бачимо, програмне забезпечення може вирішити велику кількість питань пов'язаних з навчання та підбором персоналом.

Автоматизація повного циклу розрахунку заробітної плати (в т.ч. і відрядної) на підприємстві для всіх категорій персоналу забезпечує скорочення трудовитрат, мінімізує помилки в розрахунках і гарантує формування всієї необхідної звітності для контролюючих органів.

Програмний модуль також дозволяє оптимізувати виконання функцій, пов'язаних із нарахуванням заробітної плати, а саме:

1. Формування планового ФОП (з урахуванням доплат і надбавок за штатним розкладом, з урахуванням регулярних виплат співробітникам відповідно до наявної чисельності на період розрахунку планового ФОП, відповідно до планів виробництва з використанням нормативних даних для працівників відрядної оплати праці).

2. Формування бухгалтерських проводок (розподіл розрахованих нарахувань і утримань за статтями витрат і балансових рахунках; врахування валових витрат за відповідними сумами) та індивідуальне по табельному номеру проведення нарахувань у фонд оплати праці (ФОП) (виплат підприємства до фондів, передбачені чинним законодавством).

3. Обліку та аналіз заборгованості по заробітній платі (стан нарахованої та виплаченої заробітної плати за місяцями нарахування, стан загальної заборгованості, підсумкових оборотів по нарахуванню та виплаті зарплати в розрізі підрозділів на задану дату, стан заборгованості і розрахунків в розрізі кожного співробітника за періодами нарахувань на будь-яку дату).

4. Розрахунок з урахуванням сформованих в компанії особливостей нарахування та розподіл відрядної зарплати (індивідуальні та бригадні наряди, безліч варіантів введення даних, складу і розрахунку документів: з урахуванням даних про продукцію / послуги, нормативні та фактичні значення (час, кількість, вартість тощо), розподілу відрядної зарплати по співробітниках, багатоступінчасті алгоритми розподілу відрядної зарплати за пріоритетами виконаних робіт і видам робочого часу, облік різних коефіцієнтів і доплат).

5. Формування документів для розрахунку відрядної зарплати (автоматично за документами надання послуг/виконання робіт, додавання вручну документів з усією необхідною інформацією для розрахунку, за довільний період (по кожному дню/зміні, за тиждень, за місяць тощо).

У сфері мотивація співробітників програмне забезпечення «IT-enterprise» допомагає побудувати ефективну систему мотивації на основі KPI співробітників. Як проходить побудова системи мотивації продемонстровано на рис. 3.3



Рисунок 3.3 - Побудова системи мотивації за рахунок автоматизації програмним забезпеченням «IT-enterprise»

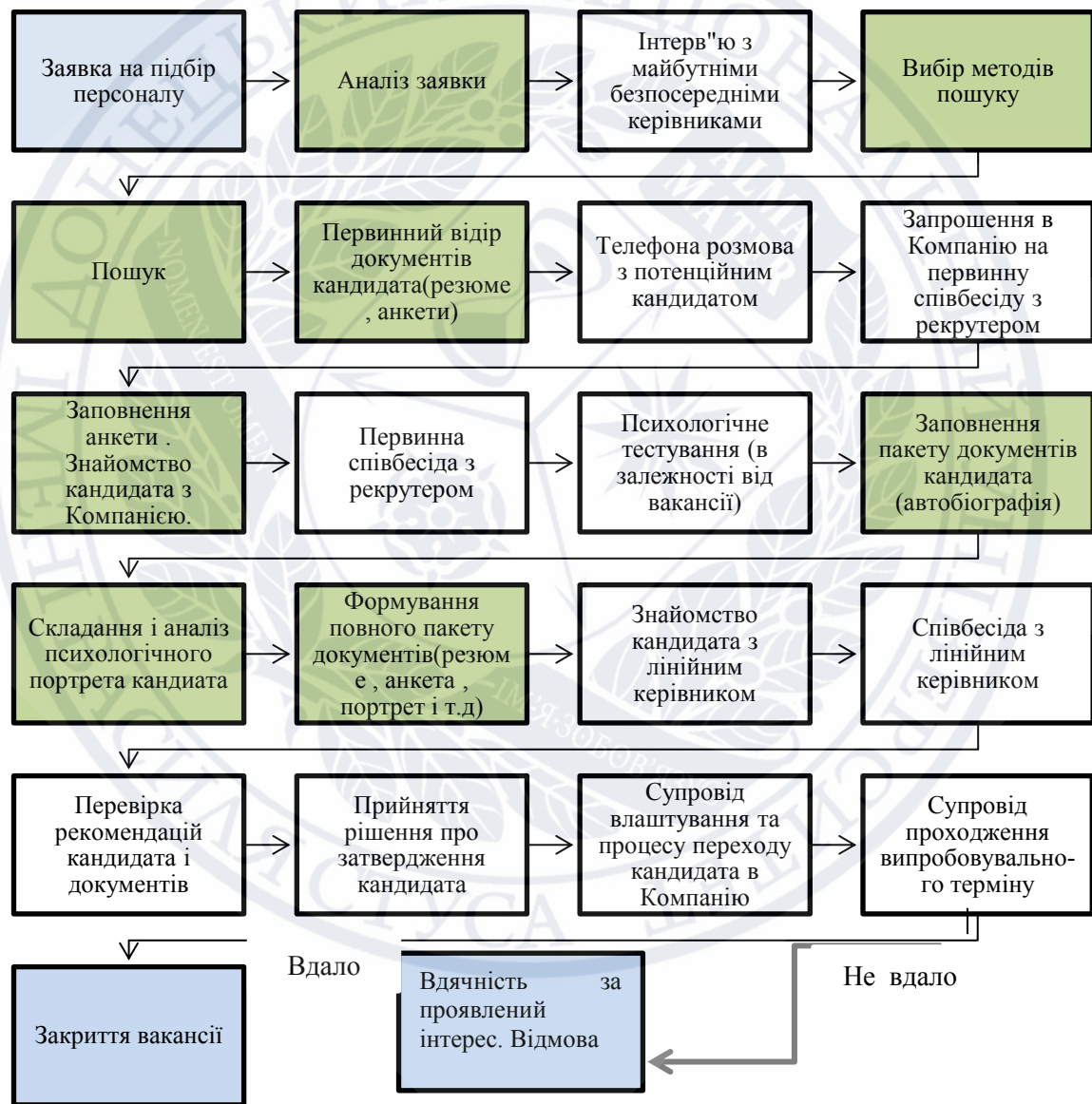
Джерело: складено автором

Також у застосунку може бути реалізований постійний моніторинг та аналіз кадрових показників Компанії. Їх може використовувати HR-керівник - це дозволить оцінити кадровий склад, ефективність кадрової політики, а також вжити заходів щодо підвищення її ефективності. Ця функція носить назву у додатку - Business Intelligence. Основне завдання Business Intelligence - це



підтримка прийняття управлінських рішень. ВІ-система збирає дані, необхідні для прийняття рішень в питаннях кадрової політики і управління персоналом, формує наочні звіти про склад персоналу за віковим, гендерної та іншими ознаками.

За рахунок скорочення часу на обробку кадрової інформації та розрахунок більш точного планування можна знизити переpracювання персоналу. Загальний алгоритм впровадження системи автоматизації у відборі персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» наведено на рис. 3.4.



■ - процеси, які вдасться автоматизувати за допомогою ІТ-enterprise.

Рисунок 3.4 – Модернізація системи відбору персоналу із застосуванням системи автоматизації «ІТ-enterprise»

Джерело: складено автором

Як бачимо, запровадження такої автоматизованої системи в Компанії дасть великий поштовх вперед не тільки для кадрового відділу підприємства, а й для Компанії в цілому.

Отже підбиваючи підсумки, можна зробити такі висновки - після запровадження запропонованої системи підприємство ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» зможе досягти таких результатів:

- Співробітники відділу найму отримають можливість повністю централізувати функцію підбору персоналу. Керівник групи рекрутерів може бачити потребу всіх підприємств групи Компаній Kness та оптимально розподіляти навантаження на фахівців з підбору персоналу.

- З'явиться можливість контролювати ефективність роботи кожного співробітника у відділі рекрутингу. Керівнику відділу стане доступна статистика за кількістю переглянутих резюме, проведених інтерв'ю, які відібрані кандидати. Для цього не потрібно звертатися до рекрутерів, всі аналітичні звіти формуються в системі на основі зареєстрованих активностей.

- З'явиться можливість відстежувати кожну заявку по її стадійності. За кожною заявкою тепер можна оперативно дізнатися, на якій стадії вона знаходиться, які кандидати по ній відібрані, які дії проводяться з кожним з кандидатів.

- база заявок і база кандидатів будуть пов'язані між собою. Вся історія роботи рекрутерів з конкретним кандидатом зберігається в системі, що істотно скорочує час при повторному зверненні кандидата.

Система IT-Enterprise.Recruitment забезпечує інтеграцію з сайтами пошуку роботи (work.ua, rabota.ua, hh.ua, Linkedin), завдяки чому поповнювати базу кандидатів можна буде легко і швидко. Крім того, за допомогою спеціального віджету можна публікувати інформацію про відкриті вакансії компанії на корпоративному сайті, а також на сторінці компанії в соціальних мережах. Збір відгуків на вакансії, розміщені за допомогою віджету,

автоматизований і дані кандидата, в тому числі і резюме, автоматично потрапляють в базу кандидатів і зв'язуються з відповідною вакансією.

Впровадження системи автоматизації рекрутингу - складний процес, як і будь-які інші зміни в компанії. Однак проведене дослідження показує високу ефективність цього впровадження та потрібність Компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дозволило розробити наступні пропозиції та рекомендації по удосконаленню:

1. Для покращення системи відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» було запропоновано: створювати заявки на посаду з керівниками підрозділів, створювати опис та портрет кандидата; описувати посаду згідно посадової інструкції, створювати карту компетенцій; зміцнювати HR-бренд Компанії.

2. Для покращення системи адаптації пропонується використовувати такі методи як: Welcome-тренінг, buddying, наставництво, метод проведення заходів та розробка індивідуальної програми введення в посаду.

3. Для покращення системи підбору персоналу було запропоновано автоматизувати механізм відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення «IT-enterprise.Персонал». Ця система включає в себе такі сервіси : залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності. Вона орієнтована на швидкозростаючі Компанії до якою і належить ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг».



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступне:

1. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття відбору персоналу дозволяє стверджувати, що найбільш повним трактуванням може бути опис його як сукупності цілеспрямованих дій, методів, технологій та інструментів, необхідних для залучення в організацію персоналу із певним набором якостей та характеристик, що дозволяють досягти поставлених організацією цілей.

2. Сформульовано основні етапи відбору персоналу на сучасному етапі та обґрунтовано застосування традиційних і нетрадиційних методів і технологій. Відбір персоналу складається з визначення потреби у працівниках, формулювання вимог до кандидата, пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду, розміщення вакансії, оцінки кандидатів та офіційного працевлаштування, адаптації працівника.

3. Представлено сучасні підходи до визначення методів, інструментів та технологій відбору персоналу, наведено їх характеристики та оцінку ефективності застосування, в тому числі для різних категорій персоналу та сфер діяльності підприємства.

4. Аналіз організаційно-економічної структури ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» засвідчив, що компанія має великий потенціал та невпинно зростає. Про це говорить чисельність співробітників та її динамічне збільшення, як і обсяги договорів і проектів, які виконуються підприємством, а також актуальна сфера діяльності – зелена енергетика.

5. Проаналізувавши кадрову політику підприємства, відзначимо, що плинність кадрів з 4,2 знижується до 3,7 в 2019 році – це позитивна тенденція. При цьому критичних моментів у системі управління персоналом немає, а працівники в цілому задоволені працею. Соціологічне опитування працівників показало, що найбільше працівники задоволені розташуванням підприємства, заробітною платою, яка виплачується без затримок та великий відсоток респондентів зазначає, що їм подобається професія. Серед відсутності негативних відповідей відзначимо: низьку якість соціального пакету;

відсутність програми з організації літнього відпочинку для дітей; недосконала система навчання та розвитку персоналу.

6. Здійснено аналіз системи відбору персоналу, та визначено ефективність застосовуваних методів, що дозволило виявити необхідність проведення модернізації та автоматизації існуючої системи. Оцінивши систему відбору персоналу бачимо, що в цілому система підбору персоналу може бути визначена, як ефективна, але слід приділити увагу процесу адаптації та розвитку працівників.

7. Для покращення системи відбору персоналу на ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» було запропоновано: створювати заявки на посаду з керівниками підрозділів, створювати опис та портрет кандидата; описувати посаду згідно посадової інструкції, створювати карту компетенцій; зміцнювати HR-бренд компанії.

8. Для покращення системи адаптації пропонується використовувати такі методи як: Welcome-тренінг, buddying, наставництво, метод проведення заходів та розробка індивідуальної програми введення в посаду.

9. Для покращення системи підбору персоналу було запропоновано автоматизувати механізм відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення «ІТ-enterprise.Персонал». Ця система включає в себе такі сервіси : залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності. Вона орієнтована на швидкозростаючі потреби компанії до якою і належить ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Nataliia Yakymova, Mariia Krymova, Hanna Bei. Features of the transformation of the labor market of Ukraine in the new economy // The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world : monograph. Edited by Magdalena Gawron-Łapuszek, Andrii Karpenko. *Publishing House of Katowice School of Technology*, 2020. pp 328-335.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Новак О.В. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту. *Вісник Полтавської державної аграрної академії: економіка*. 2012. № 1. 154 с.
4. Бібліотека економіста. Управління персоналом. Методи підбору персоналу, їх характеристика. 2017. URL: <http://library.if.ua/book/45/3079.html> (Станом на 20.08.2020)
5. Буднік М. М., Пономаренко І. С. Створення ефективного процесу відбору персоналу. 2014. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-2\\_0-pages-361\\_366.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-2_0-pages-361_366.pdf) (Станом на 20.09.2020)
6. Ван Дер Берг П., Роу Р. Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования. *Организационная психология*. 2012.
7. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с..
8. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 23(163) 94 с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. М.: Проспект, 2014. 176 с.
10. Воронин А.А., Побегайлов О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров. Ростовский государственный строительный университет. 2012. № 22.



11. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/102.pdf>. (Станом на 20.08.2020)
12. Глобалтека. Глобальная библиотека научных ресурсов /2017/: Система отбора персонала в США. URL - [http://globalteka.ru/books/doc\\_details/975.html](http://globalteka.ru/books/doc_details/975.html)
13. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. *Вісник сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). С. 15–18.
14. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / пер. с англ. под ред.Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.292 с.
15. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2007. №3, Т.1. С. 112-115.
16. Данюк В.М. Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
17. Демина Н.В. Особенности системы отбора персонала в американских и японских компаниях, 2010. 10 с. URL: [https://www.pglu.ru/upload/iblock/b16/uch\\_2010\\_xiii\\_00033.pdf](https://www.pglu.ru/upload/iblock/b16/uch_2010_xiii_00033.pdf) (Станом 20.09.2020)
18. Демко І. І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. С. 313-319.
19. ДеньгоДел.com. Менеджмент. Методы подбора персонала. URL: <https://dengodel.com/management/270-metody-podbora-personala.html> (Станом 27.10.2020)
20. Додонова М.В., Плющ А.В. Управление мотивацией на предприятии с использованием системы ключевых показателей эффективности.: материалы Национальной библиотеки Украины им. В.И. Вернадского.URL:

[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Npkau/econ/2012\\_141/Files\\_141/12dmvkfe.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Npkau/econ/2012_141/Files_141/12dmvkfe.pdf) (Станом 25.10.2020)

21. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления. М.: MapT, 2003. 256 с.

22. Дробиш Л.В. Проблеми формування управлінського персоналу підприємств торгівлі. *Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи*. № 2. 2013. URL: <http://economics#issues.com.ua/zmistzhurnal/ekonomikasogodennyaaktualnipitannya> (Станом 15.10.2020)

23. Егоршин А.П. Управление персоналом: пособие для вузов / 4-е изд., испр. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.

24. Ефективність персоналу. Методи підбору та навчання. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/187110\\_efektivnst-personalu-metodi-pdboru-ta-navchannya](https://biz.ligazakon.net/analitics/187110_efektivnst-personalu-metodi-pdboru-ta-navchannya) (Станом 18.08.2020)

25. Жилінська, Л. О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств Л. О. Жилінська, Г. В. Перепадченко Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.

26. Зайцев Ю. Умови відновлення мотиваційної природи заробітної плати в перехідній економіці України. *Економіка України*. 2002. № 8. С. 35-37.

27. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41.

28. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. С. 18–23.

29. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу. як оцінити людину за годину / с. Иванова.. : Альпина бизнес букс, 2004. 160 с.

30. Інформація про укладання договорів на виконання робіт ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/36830374>. (Станом на 13.08.2020)

31. = Методы отбора персонала. URL: <http://kak-bog.ru/metody-otbora-personala> (Станом 03.11.2020)

32. Калихман Т.В. Мотивация в системе управления персоналом предприятия. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/5\\_kalihman.php](http://www.confcontact.com/2007may/5_kalihman.php) (Станом 08.09.2020)
33. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf) (Станом на 20.08.2020)
34. Кафидов В. В. Управление персоналом : учебн. пособ. / В. В. Кафидов Санкт–Петербург: Питер, 2009. 240 с.
35. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов 3–е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2011. 638 с.
36. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник А.М. Колот. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
37. Конструктор Успеха. Методы подбора и поиска персонала. URL: <http://constructor.ru/karera/podbor-i-poisk-personala.html> (Станом 15.08.2020)
38. Крамаренко В.І., Холод Б. І., Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с
39. Красношاپка В. В. Управління людськими ресурсами. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/11/47032> (Станом на 20.08.2020)
40. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 177. С. 93-97.
41. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
42. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Вид-ня 2-ге, пере- роб. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.
43. Кузьмичёва Н. А. Повышение эффективности мотивации труда персонала на предприятии. *Бизнесинформ*. 2009. № 4 (3). С. 150–152.
44. Ладунка І.С., Порохня В.М. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу. *Держава та регіони*. Серія:



Економіка та підприємництво: науково - виробничий журнал. Запоріжжя: КПУ, 2008. № 2. С. 185-191.

45. Лелі, Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. С. 49–52.

46. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с

47. Лукьянченко Н.Д., Бунтовская Л.Л. Мотивация персонала: Учебное пособие. Донецк, ДонНУ, 2004. 324 с.

48. Менеджмент: навч. посіб. С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.]; під ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.

49. Милашенко В.М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUABS/2010\\_1/28\\_03\\_07.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_1/28_03_07.pdf) (Станом на 23.09.2020)

50. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

51. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісник К.: НЛТУ України, 2010. 344 с.

52. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. № 1 (26), 2012. С. 162-165.

53. Нижник В., Драч О. Стан стимулювання працівників в Україні. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Частина 2. С. 339–342.

54. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

55. Олійник О. Гендерний аспект аудиту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2015. С. 33–37.

56. Осіпова, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135–141.

57. Офіційний сайт групи компаній KNESS. URL: <https://kness.energy/> (Станом 23.11.2020)

58. Офіційний сайт ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг». URL: <http://tovpek.com.ua> (Станом 17.11.2020)

59. Офіційний сайт IT-enterprise <https://www.it.ua/products/personal> (Станом 15.11.2020)

60. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии. Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : збірник статей магістрантів, аспірантів, молодих учених Харків, 21 – 22 березня 2013 р. : Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. С. 276 – 281.

61. Прядко В. В., Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 78–84

62. Пфеффер А. Кадровая работа. *Российский бухгалтер*. 2013. № 7. С. 76–95.

63. Річний звіт діяльності ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за 2017 рік. 120 с.

64. Річний звіт діяльності ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за 2018 рік. 116 с.

65. Річний звіт діяльності ТОВ «Подільський Енергоконсалтинг» за 2019 рік. 134 с.

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

67. Следь О. М., Нечаева А. В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Станом 13.09.2020)

68. Согрина А.В., Чернова Т.Н. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала. *Вестник Волгоградского государственного института*. 2010. №8-2. С.84-89.

69. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 288 с

70. Уланова Е. М. Учебное пособие по дисциплине «Методы и методика отбора и набора персонала» по специальности «Управление персоналом» : учеб. пособие / Е. М. Уланова. Тамбов : Изд. ТГУ им. Г. Р. Державина, 2009. 99 с.

71. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уориера. СПб. : Питер, 2002. 1200 с.

72. Управління персоналом: навчальний посібник М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». Київ: ЦНЛ, 2006. 504 с.