

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШОКАЛ КРІСТІНА ІГОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
«_____» _____ 2020 р.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Л.В. Шаульська, професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2020

АНОТАЦІЯ

Шокал К.І. Сучасні технології відбору персоналу організації. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено особливості професійного відбору персоналу як складової менеджменту персоналу. Виокремлено джерела оновлення та поновлення персоналу в організації. Визначено методи професійного відбору персоналу та надано їх характеристику. Оцінено ефективність технологій у пошуку кандидатів на вакантну посаду ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Проаналізовано методи оцінювання кандидатів на вакантні посади підприємства. Визначено напрями вдосконалення технологій відбору персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Проаналізовано зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні. Розроблено пропозиції щодо формування кадрового резерву керівників та розвитку персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України».

Ключові слова: відбір персоналу, пошук кандидатів, підбір персоналу, технології відбору, вакансія, співбесіда, оцінка персоналу, кадровий резерв, розвиток персоналу.

Табл. 5. Рис. 12. Бібліограф.: 65 найм.

Shokal K.I. Modern technologies of personnel selection in the organization. Specialty 051 «Economics». Educational Program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification (master's) work the peculiarities of professional personnel selection as a component of personnel management are investigated. Sources of

renewal and renewal of personnel in the organization are singled out. Methods of professional selection of personnel are defined and their characteristic is given. The efficiency of technologies in the search for candidates for the vacant position of SE «Vinnytsia Regional Road» of JSC SJSC «Roads of Ukraine» was evaluated. Methods of evaluation of candidates for vacant positions of the enterprise are analyzed. The directions of improvement of technologies of selection of the personnel of the enterprise are defined. Foreign experience of personnel selection at enterprises and possibilities of its use in Ukraine are analyzed. Proposals for the formation of a personnel reserve of managers and staff development of the enterprise have been developed.

Key words: personnel selection, candidate search, personnel selection, selection technologies, vacancy, interview, personnel evaluation, personnel reserve, personnel development.

Tabl. 5. Fig. 12. Bibliography: 65 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Професійний відбір персоналу як складова менеджменту персоналу	9
1.2 Джерела оновлення та поновлення персоналу в організації.....	23
1.3 Методи професійного відбору персоналу та їх характеристика.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДП «ВІННИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ».....	34
2.1 Основні характеристики діяльності ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	34
2.2 Оцінка ефективності технологій у пошуку кандидатів на вакантну посаду	42
2.3 Аналіз методів оцінювання кандидатів на вакантні посади ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДП «ВІННИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»	61
3.1 Зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні	61
3.2 Пропозиції щодо формування кадрового резерву керівників та розвитку персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	67
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Робота будь-якого підприємства неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату працівників. Від того, наскільки ефективно організований процес формування персоналу, в значній мірі залежить функціонування підприємства і якість виробленої продукції або послуг, що надаються.

Персонал є основним стратегічним ресурсом, завдяки якому визначаються умови формування конкурентних переваг на ринку та напрями подальшого розвитку підприємства. Для ефективної діяльності та розвитку підприємства необхідно, щоб вони були високопрофесійні і орієнтовані на досягнення організаційних цілей.

Головне завдання підприємства полягає в забезпеченні реалізації планів щодо елементів людського фактору: чисельності працівників, їхньої кваліфікації, продуктивності праці тощо. Недосконалість організації цього процесу призводить до збільшення затрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів.

Актуальність теми дослідження обґрунтовується тим, що в сучасних умовах ринкових відносин і ринку робочої сили, питанням формування штату працівників надається особливо важливе значення, а саме щодо пошуку та підбору працівників, оцінки персоналу, підвищення кваліфікації та його практичної підготовки до прийняття більшої відповідальності. Проте часто на сучасних підприємствах виникає ситуація нестачі кваліфікованих кадрів, як у якісному, так і в кількісному відношеннях.

Дослідженню окремих загальнотеоретичних та практичних питань, пов'язаних із визначенням ефективності формування якісного складу персоналу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Балабанова Л. В., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Данюк В. М., Дмитренко Г. А., Журавльов П. В., Кібанов А. Я., Колот А. М., Колосова М. В.,

Крушельницька О. В., Магура М. І., Матросов О. Д., Терентьєва Т. А., Трейсі Б., Уейн Дж. П., Хміль Ф. І., Шекшня С. В. та ін.

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

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у виявленні сучасних технологій відбору персоналу організації та розробці напрямів їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети визначено та розв'язано такі наукові завдання:

дослідити особливості професійного відбору персоналу як складової менеджменту персоналу;

виокремити джерела оновлення та поновлення персоналу в організації;

визначити методи професійного відбору персоналу та дати їх характеристику;

оцінити ефективність технологій у пошуку кандидатів на вакантну посаду ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»;

проаналізувати методи оцінювання кандидатів на вакантні посади ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»;

визначити напрями вдосконалення технологій відбору персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»;

проаналізувати зарубіжний досвід відбору персоналу на підприємствах та можливості його використання в Україні;

розробити пропозиції щодо формування кадрового резерву керівників та розвитку персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України».

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом, кадрова політика та наявні технології відбору персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України».

Предметом дослідження є система управління персоналом та технології підбору персоналу, що застосовуються на підприємстві, формуючи його конкурентні переваги на ринку праці.

Методи дослідження. Специфіка предмета дослідження обумовили застосування таких загальнонаукових методів як спостереження, порівняння, узагальнення, абстрагування, метод аналізу та синтезу, формалізації тощо.

Інформаційною базою дослідження є офіційні періодичні та монографічні публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішньокорпоративні документи ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України».

Наукова новизна полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення досвіду зарубіжних країн, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо вдосконалення процесу формування персоналу підприємства поглиблюють системні підходи до його вивчення, а також створюють основу для виявлення й розв'язання сучасних проблем ефективного формування та використання персоналу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Основний зміст роботи викладений на 86 сторінках комп'ютерного тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Професійний відбір персоналу як складова менеджменту персоналу

Ефективне здійснення діяльності організацією в умовах функціонування ринкової економіки безпосередньо залежить від наявних економічних ресурсів та ресурсів праці. Першочерговим завданням кадрової політики організації є моніторинг необхідної кількості людських ресурсів для забезпечення необхідного обсягу виробництва. В організації зазвичай проводяться розрахунки для встановлення нормативної чисельності персоналу. Вимоги до персоналу, у зв'язку з розширенням виробництва, зовнішньоекономічними перетвореннями і жорсткою конкуренцією з боку власників бізнесу та представників кадрових служб, постійно зростають.

Існує низка передумов, що створюють необхідність в наборі штату працівників, в персоналі компанії в цілому. Передумови, що створюють потребу в персоналі наступні: завдання та виробничі потреби організації, програми її функціонування і розвитку; структура організації; сфера діяльності; масштаби технологізації; індивідуальні показники продуктивності; обсяг і структура робочого часу; стратегія управління. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних ресурсів, технологій, бізнес-процесів, можливостей компетенцій персоналу. У сучасному глобальному інформаційному світі посилюються тенденції зростання потреби в працівниках, які володіють багатопрофільними знаннями, інтелектуальними здібностями, можливостями орієнтуватися на потреби ринку та вмінням використовувати їх у практичній діяльності.

Необхідно розмежувати поняття «підбір» та «відбір» персоналу. Згідно «Концепції підбору і набору персоналу», підбір персоналу полягає в створенні

необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого здійснюється відбір найбільш відповідних працівників для підприємства (організації). Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності готельного господарства.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідної з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації.

Значення професійного відбору персоналу можна охарактеризувати наступним чином – це спеціальна функція кадрового менеджменту, сутність якої полягає у виборі найкращих кандидатів на вакантні місця, і спрямована на формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність підприємства при умові досягнення максимальної збалансованості інтересів підприємства і персоналу. Відбір персоналу містить багато теоретичних трактувань від науковців, що наведено в таблиці 1.1.

Споживачами на ринку рекрутингових послуг виступають роботодавці, що мають вільне робоче місце, на яке може бути прийнятий новий працівник. Їх потреба виражається в закритті вакансії за допомогою залучення персоналу, відповідного певним вимогам на вакантні робочі місця із зовнішніх джерел. Продавцями на ринку виступають організації, які надають послуги, які частково або повністю задовольняють потребу роботодавця в закритті вакантного робочого місця (посади) кандидатами, що залучаються з зовнішніх джерел. Задоволення потреби може виражатися як у наданні інформації про претендентів на вакантне робоче місце, посаду (часткове задоволення), так і в здійсненні і всього процесу підбору персоналу, в результаті якого на вакантне

робоче місце прийнятий новий співробітник, найбільш повно відповідає заявленим вимогам роботодавця (повне задоволення) [4].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття професійного відбору персоналу

Автор	Визначення поняття
Одегов Ю.Г., Кокорев І.А.	діяльність по створенню умов для заповнення вакансій у компанії-замовника (роботодавця), що за своїми якісними характеристиками відповідають вимогам замовника
Качан К.П.	двосторонній процес залучення і утримання персоналу
Баскіна Т.	професійна діяльність з пошуку персоналу
Божанова В.Ю., Русінко М.І.	пошук кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду
Лавріненко О.В.	робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи
Іванов А. Є.	пошук персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та зі відгуками оголошення в ЗМІ
Бакірова Г. Х.	процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі

За даними таблиці можна оцінювати усі поняття за такими категоріями: заповнення вакансій, бізнес-процес, відбір персоналу за кваліфікаційними вимогами для здійснення певного виду діяльності.

До комплексу організаційних функцій пошуку персоналу відносять наступні етапи:

- отримання від відповідної особи заявки на підбір персоналу, контакти замовника;
- з'ясування вимог до персоналу у замовника (аналіз договору та заявки);
- складання карти компетенцій під відкриту вакансію;
- визначення шляхів пошуку кандидатів та створення переліку запитань щодо оцінки компетенцій;

- здійснення пошуку кандидатів;
- вибір методів відбору і відбір кандидатів, що відповідають вимогам замовника, у складі кандидатів, що претендують на посаду;
- надання замовнику відібраних кандидатів, що має на меті подальший прийом на роботу.

Для пошуку відповідного персоналу, а саме для здійснення пошуку підходящого кандидата, який буде ефективно виконувати поставлені завдання необхідно робити акцент на визначенні найважливіших робіт і посад, які збільшують вартість і цінність продукції, що досягається фахівцями, які відповідають вимогам виробництва та зацікавлені в досягненні успіху. Передумови, що визначають ефективність роботи з відбору персоналу наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Передумови, що визначають ефективність відбору персоналу

Одним із ключових правил при відборі кадрів є необхідність сконцентруватись на сильних сторонах кандидата, що найбільше відповідають певній посаді. Індивідуальні якості кандидата мають відповідати вимогам та обсягу роботи за наступними показниками: освіта, стаж, досвід, вік, стан здоров'я, психологічний стан. При відборі також варто орієнтуватися на висококваліфіковані кадри, проте не більш високої кваліфікації, ніж цього необхідно за посадовою інструкцією. Критеріїв відбору не повинно бути дуже багато, інакше будуть проблеми із пошуком таких кандидатів. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості.

Формування потреби організації в персоналі представлено на рис. 1.2 та складається з планування потреби організації в кадрах і формування кадрового складу.

Стратегічні етапи формування кадрового ядра компанії наступні:

- прогнозування необхідної чисельності та якісного складу персоналу;
- моніторинг реальної ситуації на ринку праці;
- відслідковування та моніторинг рівня оплати праці на відповідні посади;
- визначення джерел та способів залучення персоналу відповідно можливостей організації;
- відбір та адаптація персоналу.

Під час планування потреби організації у персоналі до уваги беруться багато факторів, зокрема місце організації на ринку праці. Чинники, що визначають потребу організації в персоналі можна класифікувати на дві групи.

До першої групи чинників відносяться фактори, що впливають на стан ринку праці, саме ринок праці надає компанії робочу силу. До цієї підгрупи належать чинники, що формулюють показники ринку праці на макrorівні: темпи економічного зростання, рівень інфляції, рівень безробіття, структурні зрушення. З одного боку, вони формулюють ситуацію на ринку праці, що

проявляється в зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого – впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби в персоналі.

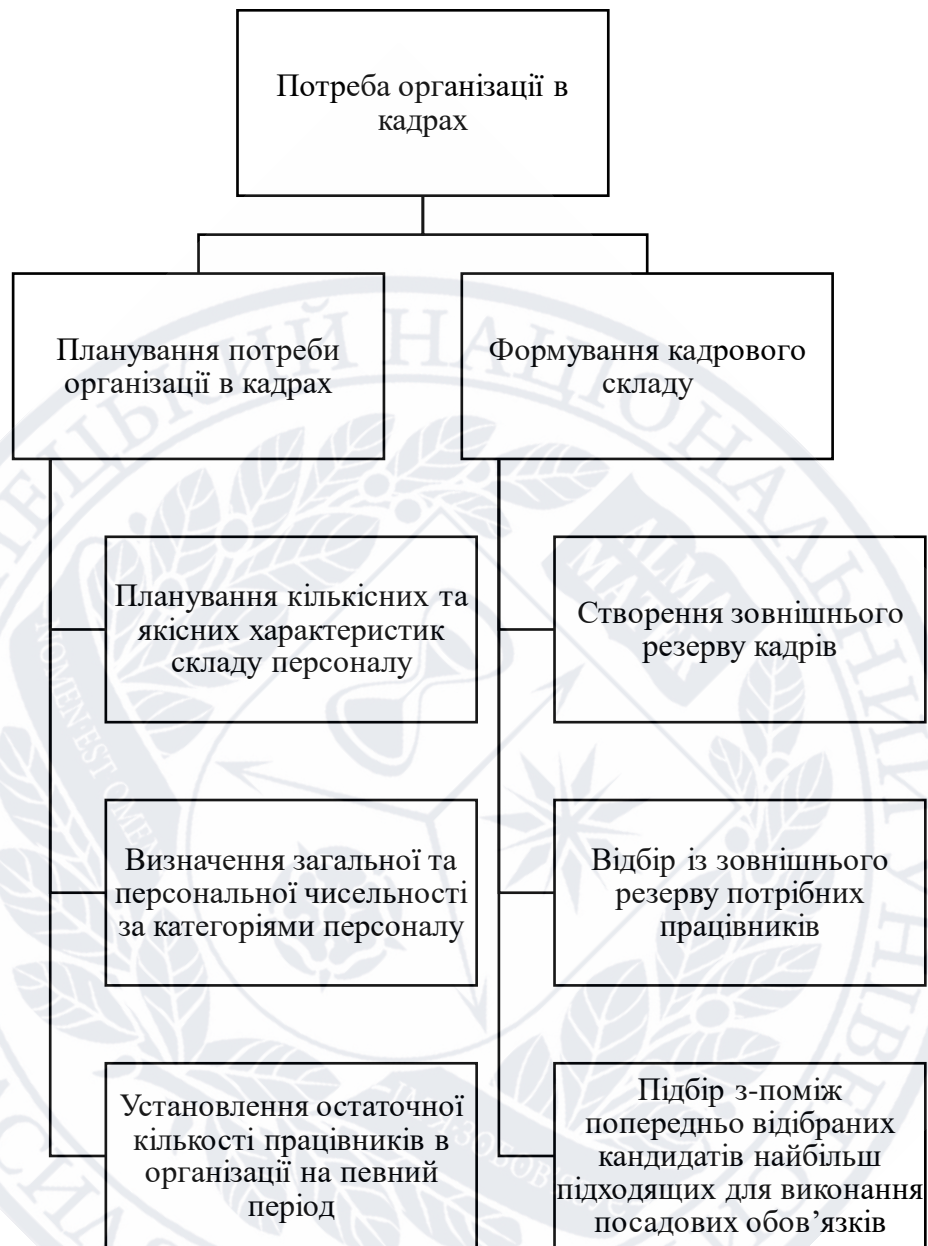


Рисунок 1.2 – Формування потреби організації в персоналі

Інша підгрупа факторів – техніко-технологічні, що можуть змінити потребу організації в персоналі. Швидке розширення комп'ютерних та інтернет-технологій значно полегшило та спростило обмін інформацією між підприємствами. Широке впровадження інтернет-технологій в сферу маркетингу товарообігу та в промислове споживання змінило потребу в кадрах матеріально-технічного постачання та збуту. Для служб персоналу

технологічні та інформаційні системи мають стати чинником для налагодження співпраці з технічними підрозділами організації в оцінці наслідків впливу на попит в персоналі та впровадження прогресивних технологічних систем.

Для ефективного проведення процесу підбору працівників важливим також є вирішення наступних завдань:

1. визначення потреби в персоналі з урахуванням реалізованої керівництвом стратегії і основних цілей організації;
2. аналіз роботи за наявними вакансіями та отримання точної інформації про те, які вимоги до працівників пред'являє вакантна посада;
3. визначення тих кваліфікаційних вимог, які необхідні для успішного виконання роботи;
4. визначення необхідного рівня розвитку здібностей, особистісних і ділових якостей, які можуть бути використані в якості критеріїв відбору на конкретні посадові позиції;
5. пошук і вибір джерел поповнення кадрового потенціалу та методів залучення працівників;
6. вибір тих методів відбору кадрів, які дозволяють найкраще оцінити професійну придатність кандидатів на вакантні посади;
7. забезпечення найкращих умов для максимально швидкої адаптації нових працівників та їх виходу на необхідний рівень продуктивності [27].

Під процесом підбору та відбору працівників розуміють не просто пошук людини, здатної ефективно виконувати певну роботу. До уваги беруть також те, як потенційні працівники будуть вписуватися в корпоративну структуру підприємства. Підприємство більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати хороші взаємини з колегами по роботі, з клієнтами або постачальниками, або ту, яка буде підривати встановлені норми і порядки. Повний облік всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливості підходу до всіх

кандидатів на вакантну посаду включає в себе декілька етапів, які представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Процедура відбору персоналу на підприємстві [5, с. 174].

Попередній відбір претендентів. Попередній відбір кандидатів має на меті знизити витрати підприємства щодо найму за рахунок відсіювання кандидатів, що не підлягають формальним вимогам. Ці мінімальні формальні вимоги визначаються у відповідності зі специфікою виконуваних функцій для кожної конкретної посади. Прикладами формальних вимог можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація(наявність водійських прав), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік тощо. Зазвичай попередній відбір здійснюється на основі аналізу представленого претендентом резюме.

Резюме - документ, який складається за участю кандидата в конкурсному відборі на будь-яку посаду. Головною метою цього документа є зацікавлення роботодавця претендентом на посаду, свого роду презентація, де важливим є виділення позитивних якостей та залишення в тіні слабких сторін.

Воно є інструментом за допомогою якого здійснюється вплив на роботодавця задовго до безпосереднього контакту з ним, і є одним із складових можливого успіху при пошуку роботи. Тому воно повинно містити інформацію про відповідність кандидата вакантній посаді.

В разі відсутності резюме, попередній відбір проводиться на основі аналізу первинної анкети, яку кандидат заповнював під час першого відвідування підприємства. Перевагою анкет перед резюме є те, що окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Так як анкета складається фахівцями відділу персоналу, вона окрім біографічних відомостей про кандидата, його освіти, досвіду та стажу роботи, може містити запитання щодо специфіки посади.

Після аналізу резюме та первинних анкет, ті кандидати, які не відповідають формальним характеристикам відсіюються та здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди з тими кандидатами, які їм відповідають.

Метою проведення первинної співбесіди є більш глибока оцінка тих якостей кандидата, що визначають їхню придатність та відповідність до вакантної посади.

Найбільш важливими пунктами, на які зазвичай звертають увагу при її проведенні є: адреса проживання; профільуючий напрямок в навчальному закладі; закінчені навчальні заклади; мета надходження на роботу; час перебування на попередніх місцях роботи; обмеження по здоров'ю; мета кар'єри; загальний стан здоров'я; оцінки в університеті; військова служба; бажана зарплата; членство в організаціях; найближча можлива дата виходу на роботу тощо.

В ході попередньої співбесіди заповнюються прогалини інформації, отримується первинне уявлення про кандидатів, відсіваються кандидати, що відверто не відповідають вимогам до професії, кваліфікації, освіти.

У процесі первинної співбесіди також надається інформація про діяльність підприємства, визначається ступінь зацікавленості кандидата у пропонованій роботі.

Залежно від посади, розробляються нові форми та схеми проведення первинного інтерв'ю, так як враховуються вимоги до посади. Проте, слід зазначити, що структура проведення співбесіди не повинна створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленим шаблоном. Вона має проходити у формі бесіди, для того, щоб кандидат відчував себе розкуто, більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, задавав питання і пропонував свої ідеї.

В процесі відбіркової співбесіди інформацію отримують за наступними блоками:

1. Автобіографія

Особливу увагу приділяють тим періодам життя кандидата, де він з тих або інших причин не працював, все викладене порівнюють із даними резюме та трудової книжки.

2. Загальноосвітній рівень

Визначається рівень освіти кандидата: навчальний заклад, спеціальність, факультет тощо. Визначаються також ступінь теоретичної підготовки кандидата, його відношення до навчання та розвитку. Вивчаються дані про підвищення кваліфікації або одержання інших суміжних видів освіти, проходження різного роду курсів і т.д. Значну роль при виборі відіграє проходження кандидатом курсів підвищення кваліфікації або досягнення нових професійних навичок, так як це свідчить про бажання кандидата розвиватись та навчатись.

3. Практичний досвід

Аналізується досвід кандидата на конкретних посадах, зміст, обов'язки та функції роботи на попередніх посадах, його можливості виконувати роботу, яка непередбачена посадовими обов'язками, досвід роботи на управлінських та організаторських посадах.

4. Характеристика останнього місця роботи

Отримують інформацію про попереднє місце роботи кандидата, його місце в структурі, функції, обов'язки, сферу діяльності умови організації трудової діяльності тощо.

Також вивчаються причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні моменти попередньої діяльності кандидата, що спонукали його до зміни місця праці.

5. Одержувана винагорода

В цьому блоці визначають систему оплати на попередньому місці роботи, пільги та додаткові умови які мав кандидат, величину заробітної плати на попередній роботі, а також його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи.

Особливу увагу слід приділити поведінці кандидата під час інтерв'ю, спробувати змодельовати його можливу поведінку в робочій обстановці, особистісні якості, інтелектуальні здібності і властивості характеру, рівень конфліктності, що безпосередньо впливає на те, як він вплиється в трудовий колектив та наскільки швидко в ньому адаптується.

Для того щоб з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, під час проведення відбіркової співбесіди слід також зібрати інформацію про його заняття у вільний час, хобі, захоплення тощо. Це дає можливість краще зрозуміти що він собою представляє.

Оптимальним варіантом проведення відбіркової співбесіди є розподіл часу таким чином, що претендент говорить 70% часу, а інтерв'юер –30%. Правильне розподілення часу співбесіди залежить від кваліфікації фахівця з персоналу [45].

Основні вміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди: вміння задавати питання; вміння аналізувати інформацію, запам'ятовувати та сприймати почуте; вміння контролювати хід співбесіди; вміння робити висновки та приймати рішення.

Організація отримання інформації від кандидатів залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується. В залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване інтерв'ю являє собою серію питань, що мають відношення до роботи, які послідовно задають кожному кандидату на посаду. Таке інтерв'ю збільшує його надійність і точність за рахунок зниження суб'єктивізму і непослідовності неструктурованих інтерв'ю.

Структурована співбесіда при наймі на роботу містить чотири типи питань:

ситуаційні питання, в яких відтворюється типова ситуація на робочому місці і визначається, що зробила би людина в подібних обставинах;

питання, пов'язані зі знанням роботи, за допомогою яких з'ясовують знання кандидатів, що мають відношення до роботи: ці питання можуть стосуватися освітніх, наукових моментів або управлінських навичок;

питання, що моделюють частину роботи, коли від кандидата може знадобитися в дійсності виконати пробну задачу;

питання до працівника, які ставлять завдання визначити готовність людини пристосуватися до вимог роботи, наприклад інтерв'юер може запитати, чи готовий претендент виконувати монотонну роботу або переїхати в інше місто.

2. Неструктуроване інтерв'ю - це співбесіда, при якому інтерв'юер задає відкриті питання. Цей тип інтерв'ю загальноохоплюючий і інтерв'юер заохочує кандидата говорити якомога більше. Неструктуроване інтерв'ю часто займає більше часу, ніж структуроване, і в результаті призводить до того, що від різних претендентів надходить різна інформація.

3. Поведінкове інтерв'ю - це структуроване інтерв'ю, в якому задаються питання з метою дослідження колишнього досвіду кандидата в певних ситуаціях.

У поведінковому інтерв'ю ретельно відбираються ситуаційні типи поведінки в залежності від того, яке значення вони мають для успішного

виконання роботи. Людей запитують про те, як би вони діяли в певній ситуації [53, с. 256].

Відповідь людини на питання про дану ситуацію дозволяє оцінити його робочий потенціал. Поведінкове інтерв'ювання дає можливість незалежно від волі людини дізнатися правду про його ставлення та інтелект. В ході такого інтерв'ю може бути виявлено що завгодно - самовпевненість, роздратування і погана взаємодія з членами команди. Хоча на перший погляд може здатися, що інтерв'ю цілком присвячене технічним навичкам, їм відводиться тут стільки ж місця, скільки і в інших методах відбору.

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації).

5. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів).

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем. Він дає можливість в повній мірі отримати інформацію про кандидата, максимально її структурувати та співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Наступний етап процесу відбору персоналу – оцінка претендента. Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів. При цьому перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

Наступним етапом процесу відбору персоналу є перевірка представленої документації, збір і аналіз рекомендацій.

На даному етапі проводиться збір інформації про кандидата на вакантну посаду шляхом звернення до інших осіб, котрі добре знають кандидата, зокрема до колишніх керівників та колег. За їх допомогою з'ясовують обставини, які претендент не вказав у анкеті або резюме та аналізують ставлення інших людей до нього.

Перевірка зазвичай проводиться шляхом телефонних або письмових запитів до організацій, на яких кандидат працював або навчався. Важливим джерелом є інформація з останнього місця роботи. Проте, варто зазначити, що характеристика кандидата з попереднього місця праці не завжди є об'єктивною, так як на неї такі фактори як бажання позбутися або навпаки втримати потенційного працівника.

Медичний огляд є ще однією важливою частиною щодо придатності кандидата до виконання своїх обов'язків на підприємстві. Не варто до цього ставитись формально, оскільки медичний огляд дає можливість визначити хронічні захворювання кандидата, його психологічний та фізичний стан, схильність до захворювань, здатність до навантажень тощо. Отримання інформації зазвичай відбувається шляхом заповнення медичної анкети, проходження медичних перевірок, діагностик тощо [16, с. 112].

Наступний етап процесу відбору персоналу – проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.

Підсумкова співбесіда відіграє вирішальну роль в прийнятті остаточного рішення про наймання працівника на роботу. Співбесіда дозволяє побачити широкий набір якостей, необхідних для роботи за пропонованою вакансією, культурний рівень, ціннісні орієнтації, мотивацію і ділові якості кандидата.

Складається програма співбесіди, яку формують на основі аналізу попередніх етапів відбору.

Співбесіда проводиться індивідуально з кожним кандидатом. Особлива увага на цьому етапі звертається на схильності і позитивних рисах потенційного працівника. Також звертається увага на зовнішній вигляд кандидата (стиль одягу, вміння триматися), культуру поведінки (жестикуляцію, манери), культуру мови (як кандидат формує і висловлює свої думки) тощо.

Важливим питанням під час співбесіди є визначення того, наскільки претендент зацікавлений в роботі в даній організації, і чи здатний він її

виконувати. Як правило, виділяють час для інформування кандидата стосовно змісту роботи і її специфіки.

Претенденту пропонують задавати питання, що його цікавлять, для того щоб стимулювати його брати активну участь у спілкуванні.

Отже, основною ціллю підсумкової співбесіди є з'ясування ступені цінності кваліфікації, потенціалу, досвіду та інших професійних та особистісних характеристик кандидата вакантної посади і підприємства зокрема.

Після проходження всіх описаних вище етапів процесу відбору на посаду мають бути ухвалені рішення про найм цієї людини на роботу або відмову їй в цьому. Відзначимо, що якщо всі попередні етапи проведені з належною ретельністю і об'єктивністю, то остаточний вибір буде надано лінійному керівнику претендента. Останньому слід керуватися здоровим глуздом та інтересами забезпечення злагодженої і ефективної роботи свого підрозділу.

В разі прийняття рішення про найм працівника, складається трудовий договір, що являє собою угоду між найманим працівником і роботодавцем про дотримання наступних умов: виконання працівником певної роботи на певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства; своєчасна виплата роботодавцем компенсації працівникові і забезпечення безпечних умов праці, що відповідають трудовому законодавству та колективному договору.

1.2 Джерела оновлення та поновлення персоналу в організації

Для повного комплектування організації персоналом потрібно враховувати усі особливості джерел пошуку персоналу та оцінювати цю інформацію з потребами та фінансовим становищем організації. Організація може вести пошук персоналу на ринку праці за допомогою внутрішніх та зовнішніх джерел. Здійснюваний ВІДБІР повинен ґрунтуватися на визначенні оптимальної чисельності персоналу. Володіючи інформацією про стратегію

розвитку компанії, її структуру, спрямованість векторів діяльності та корпоративної культури, служба персоналу може почати безпосередній пошук і відбір необхідних співробітників.

Внутрішні джерела пошуку персоналу передбачають використання вже наявних людських резервів, тобто співробітників, що вже працюють на підприємстві (рис. 1.4). Воно передбачає переміщення кадрів з однієї посади на іншу. Це переміщення може відбуватися як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальним є переведення на інше робоче місце без підвищення в посаді та кваліфікаційних змін. Вертикальне являє собою переведення на інше робоче місце з підвищенням у посаді, що вимагає вищої кваліфікації.

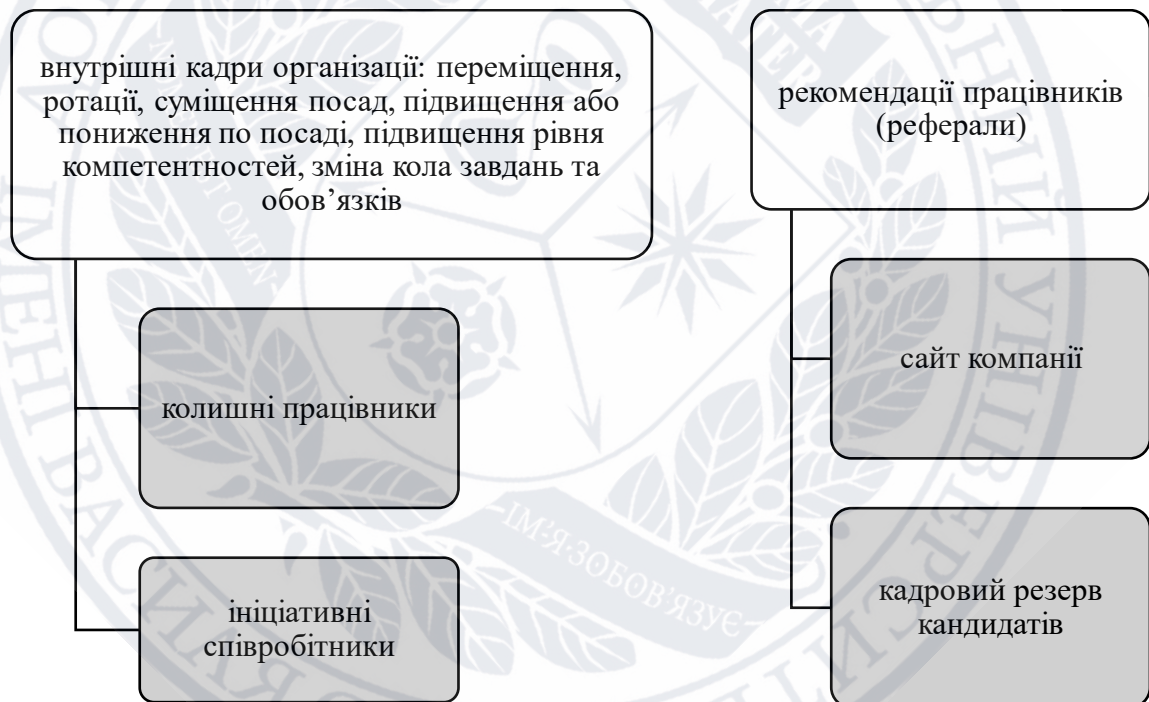


Рисунок 1.4 – Внутрішні джерела пошуку персоналу

Досить популярним є пошук кандидатів серед родичів і знайомих співробітників (рекомендаційний рекрутинг). Привабливість цього методу пошуку полягає в низьких витратах та досить високому ступені сумісності кандидатів з організацією за рахунок їхніх тісних контактів з представниками організації. До недоліків можна віднести непрофесійність співробітників в області підбору кандидатів, недостатнє володіння інформацією про робоче

місце, винагороду і т.д., та необ'єктивність оцінки професійних та особистісних якостей людей, з якими вони добре знайомі.

Зовнішні джерела пошуку працівників охоплюють відносини між роботодавцями і найманими працівниками в масштабах країни, регіону, галузі. Зовнішній підбір працівників є більш придатним для укомплектування низових або вищих посад, на які, зазвичай, запрошуються унікальні спеціалісти, яких сама фірма часто не в змозі самотійно знайти (рис. 1.5).

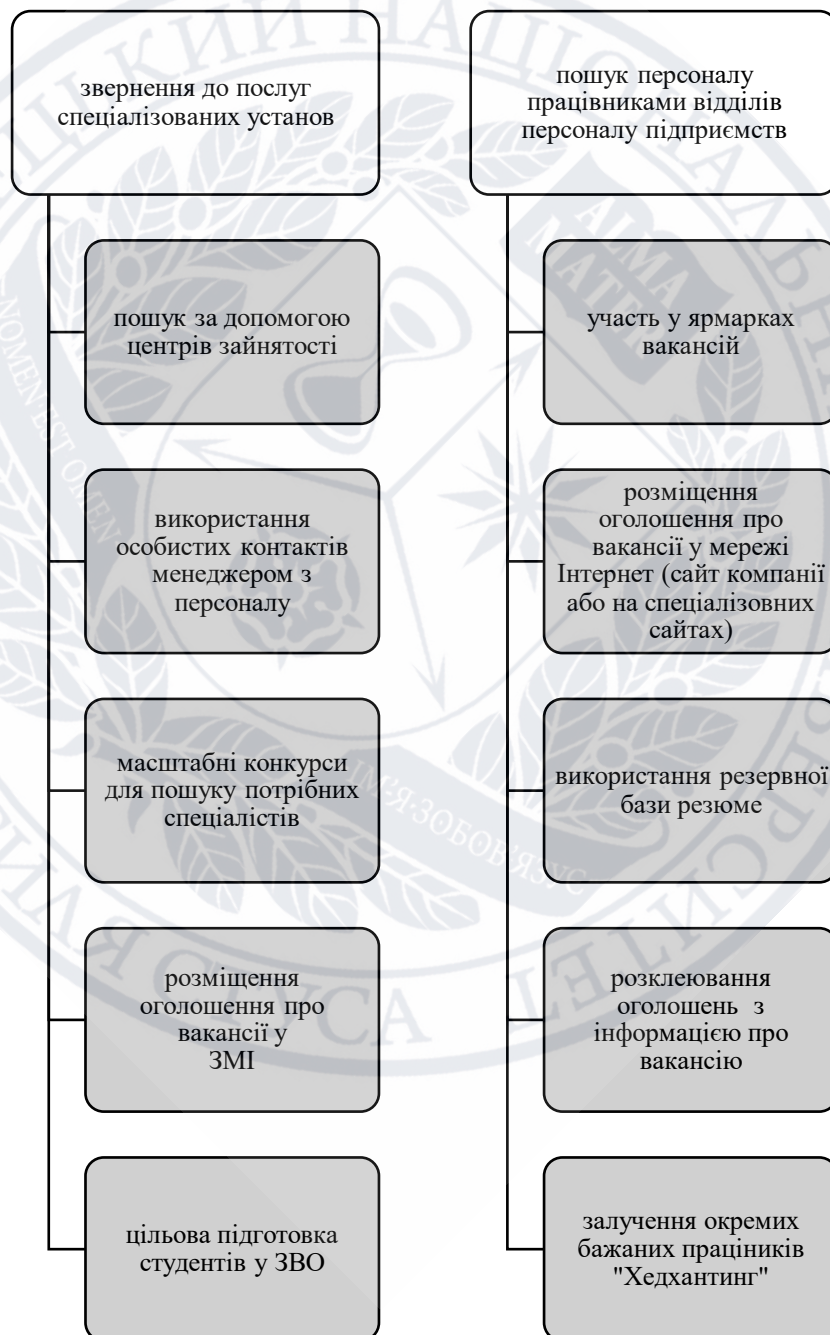


Рисунок 1.5 – Зовнішні джерела пошуку персоналу

До зовнішніх джерел формування персоналу на підприємстві належать:

- державна служба зайнятості та кадрові агентства;
- профспілки та асоціації, що об'єднують працівників за професіями;
- рекрутингові агентства;
- переманювання працівників (послуги вербувальників, head-hunting);
- освітні організації (прямі контакти із навчальними закладами);
- оголошення в Інтернеті (розміщення оголошень про вакантні посади на сайтах пошуку роботи);
- агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках та ін.)
- поширення рекламних матеріалів на презентаціях, ярмарках, постійних клієнтів тощо [46].

Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості. Вона сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, які зайняті пошуком роботи громадян та звернулися за допомогою. Використання державної служби зайнятості дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів при незначних витратах. Однак даний метод рідко забезпечує широке охоплення потенційних кандидатів через недостатню підтримку з боку загальнодержавних, регіональних і місцевих органів самоврядування.

Обидва зазначених джерела підбору працівників мають специфічні переваги і недоліки, які зазначимо у табл. 1.2.

Окрім внутрішніх та зовнішніх джерел, виділяють також альтернативні джерела пошуку працівників.

До альтернативних джерел підбору належать:

- надурочна робота;
- набір студентів;
- тимчасовий найм;
- лізинг персоналу.

Найпривабливішим з них є лізинг персоналу - орендування працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації. Сутність лізингу персоналу полягає в тимчасовому наданні працівників лізинговою

організацією іншій організації. При цьому лізингова компанія бере на себе всі процедури, пов'язані з оформленням працівників, а також гарантує їх кваліфікацію та якість роботи. Організація, що орендує працівників, лише використовує людський капітал та отримує прибуток за рахунок праці працівників.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки джерел підбору працівників на ринку праці [22]

Джерела підбору	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість допомогти кар'єрному росту співробітника підприємства – Знання працівником специфіки роботи на даному підприємстві – Зниження плинності кадрів внаслідок зацікавленості підприємства у розвитку власних працівників – Відсутність необхідності в додатковій або довготривалій адаптації працівника до колективу – Зрозумілість кадрової політики кандидатом 	<ul style="list-style-type: none"> – Можливі негативні наслідки конкуренції серед власних працівників – Обмежений вибір кандидатів – Можливе зниження трудової активності співробітниками, яким не зайняти звільнену посаду – Витрати, пов'язані з для підвищення кваліфікації та перепідготовкою співробітників
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – Широкий вибір необхідного працівника – Внесення нового імпульсу новим працівником в функціонування підприємства – Повне задоволення потреб підприємства в трудових ресурсах 	<ul style="list-style-type: none"> – Витрати на пошук і залучення нових співробітників – Проходження випробувального періоду новим працівником – Витрати часу на адаптацію нового працівника

Тимчасовий найм – на відміну від лізингу використовується в тих випадках, коли організація потребує додаткових співробітників на короткий період (від одного дня до декількох місяців).

Аутсорсинг – передача сторонньої організації деяких бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

Аутстафінг – оформлення в штат спеціалізованого агентства співробітників, що працюють в компанії, яка з тих чи інших причин не хоче більше утримувати їх у себе.

Традиційно пошук персоналу здійснюється за 4 основними технологіями відбору персоналу.

Масовий рекрутинг (mass recruiting) - застосовується для підбору великої кількості співробітників. В основному це фахівці лінійного рівня, з досить чітко окресленими професійними навичками і досвідом;

Рекрутинг (recruiting) - пошук і відбір кваліфікованих фахівців. Як правило, проводиться серед кандидатів, які вже перебувають в пошуку місця роботи;

Прямий пошук (executive search) - пошук рідкісних фахівців та / або керівників середньої ланки. Ведеться як серед вільних фахівців, так і ще працюючих;

Хедхантинг (HeadHunting) - переманювання конкретного працюючого фахівця. Хедхантери «мисливці за головами» - це ті, хто займається пошуком самих затребуваних спеціалістів на ринку праці.

Для ефективного управління процесами поповнення персоналу необхідно розробити комплексну систему показників, яка дає змогу оцінити рівень насиченості ринку на певний конкретний час та описати його динаміку з урахуванням можливих змін [14].

Інформаційною базою стану ринку праці є баланси трудових ресурсів, дані служби зайнятості про численність зареєстрованих безробітних, звітність організацій про фактичне вивільнення працівників, періодичні обстеження, перепис населення тощо.

1.3 Методи професійного відбору персоналу та їх характеристика

Для успішного розвитку будь-яке підприємство повинно регулярно вдосконалювати свій кадровий потенціал. Досягнення поставлених стратегічних завдань неможливо без створення і підтримки сильної, ефективної команди. Говорячи про відбір кандидатів, а саме всяких-різних випробуваннях, можна вже не робити розмежувань на прямих роботодавців та агентства. Всі методи відбору використовуються ними в рівній мірі, а їх вибір залежить від знань і досвіду конкретного фахівця з підбору персоналу.

Отже, основні методи відбору кандидатів:

аналіз резюме і інших документів – відсіювання за формальними ознаками;

телефонне інтерв'ю – відсіювання по формальним вимогам, визначення рівня очікуваної зарплати;

інтерв'ю – крім необхідних компетенцій оцінюється і зовнішній вигляд, і манера поведінки кандидата;

стресова співбесіда – рівень стресостійкості, схема поведінки в стресовій ситуації;

анкетування – дотримання процедур, готовність йти на контакт;

тестування – психологічний рівень, рівень інтелекту тощо;

есе – здатність письмово викладати свої думки;

рішення бізнес-кейсів – модель поведінки в заданій ситуації;

логічні та асоціативні завдання – поведінка, реакція на питання, здатності до логічного мислення;

вливання в робочі групи – оцінка комунікацій, робочих пропозицій;

збір рекомендацій – рекомендації від роботодавців, колег з попередніх місць роботи;

збір інформації в соціальних мережах.

Для максимально точної оцінки кандидата в процесі відбору персоналу рекомендується дотримуватися трьох правил.

Правило 1. Необхідно оцінювати не психологічні чи інші якості людини, а поведінка і результати його діяльності.

Правило 2. Слід брати до уваги не тільки підсумки роботи кандидата, але і умови, в яких він домогся результатів.

Правило 3. Необхідно пам'ятати: оцінює не тест. Точну оцінку вже наявних і прогноз майбутніх результатів діяльності кандидата може дати тільки досвідчений рекрутер, соціально і психологічно зріла особистість, яка має багатий досвід - як професійний, так і життєвий.

Розглянемо, які методи можна використовувати для оцінки кандидата.

Інтерв'ю за компетенціями. Основні переваги методу – дешевизна і універсальність: можна розробляти різні модифікації оціночних інтерв'ю. Наприклад, керівник може проводити бесіди за вузькими напрямками – поведінкових або професійних компетенцій, здійснювати оцінку результатів роботи. Однак все ж найбільш популярні комплексні інтерв'ю, за підсумками яких заповнюються оціночні листи (анкети). Як правило, інтерв'ю проводить безпосередній керівник співробітника, при бесіді може бути присутнім HR-менеджер.

Професійне тестування. Тест – найпростіший інструмент визначення рівня професійної кваліфікації співробітника. Особливою популярністю користуються тести, націлені на виявлення здібностей. Тестування зручно в якості додаткової методики оцінки: отриману інформацію легко обробляти. Недоліком методу є те, що результати тесту не можуть дати повного уявлення про особистість. Найчастіше тестування використовується в комплексі з іншими методами, наприклад інтерв'ю.

Методики МВО (оцінка результатів). Система оцінки по МВО (Management By Objectives, управління по цілям) пов'язана з виділенням ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), набуває все більшої популярності. Оцінка проводиться за наступною схемою: на початку звітного періоду (рік, півріччя, квартал, місяць) менеджер разом з підлеглим співробітником визначають набір цілей, які останнім необхідно

досягти. Підсумки оцінки, як правило, підводяться під час бесіди фахівця з безпосереднім керівником. Доцільність методики МВО полягає в прозорості системи оцінки і простоті вимірювання досягнень. Недоліком даного методу HR-менеджери вважають непрямі витрати: на визначення цілей завжди йде багато робочого часу. Крім цього, КРІ повинні бути легко вимірні, що вимагає істотних фінансових і часових витрат на їх розробку. Якщо бізнес має складну структуру, виділити ключові показники ефективності вкрай важко.

Кейс-методики. З метою виявлення вміння співробітника вирішувати конкретні завдання розробляють набори кейсів. Результати застосування даної методики надають досить повне уявлення про професійні та особистісні якості людини. Недоліком даної технології є необхідність постійного оновлення кейсів, оскільки якщо цього не робити, правильні варіанти відповідей швидко стануть відомі всім співробітникам. Крім того, здатність працівника розповісти, як потрібно діяти при певних обставинах, аж ніяк не гарантує, що в реальному подібній ситуації він поведе себе саме так, як описував.

Особистісні опитувальники. На відміну від тестів, націлених на визначення здібностей, особистісні опитувальники дозволяють скласти повне уявлення про особистість. Часто інформація, отримана в результаті заповнення особистісних опитувальників, стає вирішальною при визначенні перспектив розвитку фахівця. Однак, на думку фахівців, особистісні опитувальники краще використовувати лише як додатковий інструмент оцінки. При застосуванні даної методики нерідко виникають труднощі: по-перше, деякі кандидати настільки прозорливі, що з легкістю обчислюють оптимальний, «правильний» варіант відповіді; по-друге, здобувач може мати внутрішню схильність до певної діяльності, яка спостерігається в ході застосування методики особистісних опитувальників, однак це схильність часто буває не підкріплена реальними навичками. У зв'язку з цим результати, отримані в ході використання даного методу, необхідно перевіряти за допомогою інших способів.

Ассесмент-центр. Це комплексний метод, що включає відразу кілька оціночних процедур: тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Ассесмент-центр – один з найефективніших інструментів в арсеналі HR-менеджера: адекватність оцінки співробітників таким методом фахівцями практично не піддається сумніву. Застосування технології ассесмент-центру коштує дорого, і тому даний метод елітарний: він використовується, як правило, при оцінці менеджерів середньої ланки.

Ассесмент – це метод оцінки потенціалу фахівця / менеджера. Сьогодні цей термін вживається дещо ширше, позначаючи процедуру оцінки не тільки потенціалу працівника, але його мотивації до праці та відповідності займаній посаді. Ассесмент-центр - комплексна процедура, що реалізується групою кваліфікованих експертів і включає: бізнес-стимуляції; інтерв'ю; тестування здібностей.

У результаті застосування даного методу у експертів формується думка про рівень розвитку досліджуваних компетенцій учасників. Ассесмент-центр триває 3 дні для групи оцінюваних, що складається з 10 чоловік. У перший день або в перші 1,5 робочих дня - в залежності від загальної кількості оцінюваних компетенцій - проводяться ділові ігри. В ідеалі слід оцінювати 6-8 компетенцій, в такому випадку проведення ділових ігор займе 1 день. Для групи, що складається з десяти осіб, потрібна участь п'яти експертів: одного спостерігача на двох учасників і одного ведучого на всю групу. У другий день проводяться індивідуальні інтерв'ю. Третій день відводиться для написання звіту і узгодження оцінки між усіма експертами.

Особливостями методу ассесмент-центру є наступні:

необхідна наявність стандартних профілів або фахівців, здатних їх розробити відповідно до вимог конкретного замовника;

потрібна наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів, а також менеджера даного проекту.

Отже, формування трудового колективу займає одне з провідних місць в системі управління підприємством. Людські ресурси, якими володіють

працівники є основним фактором виробництва, від якості яких великою мірою залежить функціонування підприємства, його місце на ринку, формування конкурентних переваг та напрями подальшого розвитку.

Завдання кадрової служби на підприємстві полягає в плануванні та організації процесу формування штату працівників, пошуку підходящих кандидатів, що відповідають вимогам робочого місця, оцінці як наявних, так і потенційних працівників тощо.

Персонал являє собою особовий склад підприємства, який формується на основі трудових договорів та працює за наймом. В сукупності персонал утворює трудовий потенціал підприємства. Персонал як трудовий потенціал підприємства характеризується виробничими та соціально-демографічними параметрами. До виробничих можна віднести професійно-кваліфікаційну структуру, творчу активність, професійний рівень. До соціально-демографічних – рівень освіти, стан здоров'я, статеві-вікову структуру тощо.

Ще однією з ключових елементів якісного формування персоналу на підприємстві є організація продуманої системи підбору працівників, адже від якості відібраних кадрів залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства або організації в цілому.

Організація процесу підбору персоналу вимагає врахування впливу цілого комплексу чинників: специфіки підприємства, його розташування, законодавчих обмежень і можливостей, ринку робочої сили і т. д. Чим вища посада, на яку претендують кандидати, тим складнішим і тривалішим є процес відбору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДП «ВІННИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

2.1 Основні характеристики діяльності ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Відкрите акціонерне товариство «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги країни» було створено на виконання Указу Президента України від 8 листопада 2001 року «Про заходи щодо підвищення ефективності управління дорожнім господарством України» та Постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 221 «Про утворення відкритого акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України». Засновником та власником 100% акцій Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» є держава в особі Державної служби автомобільних доріг України. Одним із головних її завдань сьогодні є виконання обсягів робіт з будівництва, ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг, мостів, інших споруд та елементів облаштування доріг. Акціонерне товариство «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» підпорядковується Укравтодору.

До складу акціонерної компанії входять тридцять три дочірніх підприємства, які є окремими юридичними особами і самостійно здійснюють свою господарську діяльність, діють у всіх областях України і які мають понад 350 філій (райавтодори, ДЕУ, ДЕД). Щорічно вони виконують обсяг робіт на суму близько 4 млрд. грн., здійснюють будівництво та ремонт 3 тис. км доріг. На їх балансі є необхідні виробничі потужності, що включають більше 14 тисяч одиниць машин, механізмів та спеціальної техніки, необхідних для ремонту і експлуатаційного утримання автомобільних доріг, виробничі бази для приготування асфальтобетону, в'язучих, а також кар'єри для видобування будівельних матеріалів, бітумно-емульсійні бази та ін.

Дочірні підприємства в Центральному регіоні знаходяться у 5 областях: Полтавський облавтодор, Черкаський облавтодор, Кіровоградський облавтодор, Вінницький облавтодор, Хмельницький облавтодор.

Дочірнє підприємство «Вінницький облавтодор» (ДП «Вінницький облавтодор») знаходиться за адресою: 21100 Україна, м. Вінниця, вул. 40-річчя Перемоги, 27. На балансі Служби автомобільних доріг у Вінницькій області станом на 01.01.2020 р. знаходиться 9517,6 км доріг, із них: державного значення – 1997,9 км, місцевого значення – 7519,7 км.

Організаційна структура компанії складається з підрозділів, що представлені на рис. 2.1. Метою діяльності ДП «Вінницький облавтодор» є задоволення потреб держави, територіальних громад, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних автомобільних дорогах загального користування, роботах та послугах, що виконує ДП «Вінницький облавтодор», одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, сприяння у розвитку дорожньої галузі, виробничому та соціальному розвитку підприємств дорожнього господарства, підвищення ефективності використання ними матеріальних, фінансових та інших ресурсів.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Вінницький облавтодор»
БАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Організаційна структура підприємства на сьогоднішній час є не ефективною, оскільки регіональні представництва агентства мають великі штати працівників та надто зношений матеріально-технічний стан. Кошти ж, що надходять на баланс даних регіональних підприємств, спрямовані та їх вистарчає на частковий ямковий ремонт та заробітну плату, що вкрай є негативним явищем, тому слід реформувати організаційну структуру таких підприємств зокрема і центральних органів загалом.

Важливим фактором економії витрат в дорожній галузі виступає використання підприємствами співвідношення стратегій «купувати» чи «зробити самому», які реалізуються в межах аутсорсингу чи інсорсингу, відповідно. Існує декілька методів вибору оптимального співвідношення аутсорсингу та інсорсингу, при яких є можливим зменшення фінансових і трудових витрат у дорожній галузі. До таких методів можна віднести: матричний метод рішення завдання; метод, що базується на мінімізації вартості окремої технологічної операції; метод оцінки вартості кінцевого результату; метод оптимізації технологічного параметра; метод елімінування за параметрами.

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» забезпечені рівні можливості працевлаштування. Задля цього на підприємстві категорично забороняються будь-які форми дискримінації за будь-якої ознакою, у т.ч. незалежно від статі. Інформація про наявні вакансії постійно розміщуються через Державну службу зайнятості та загальнодоступними для загалу. Для підприємства одним із пріоритетних напрямків кадрової роботи є повага до прав людини і дотримання прав і свобод їх працівників.

Кадрова політика підприємства ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» направлена на збереження трудового колективу. За 2018 рік загальні чисельність працівників зменшилась на 9,5%. Це пояснюється проведенням у 2018 році оптимізацією структури. Плинність кадрів за звітний рік складає 41%. Аналіз кількісного та якісного складу

показав, що 62,8% працівників мають вищу освіту, мають вищу освіту за фахом – 48%.

Система заохочення (мотивації) працівників ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» передбачає як матеріальні, так і нематеріальні (моральні) методи. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників належить заробітній платі. Проте заробітна плата працівників ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» в 2018 році була нижчою за середній розмір заробітної плати у будівництві та в Україні в цілому, що пов'язано з нормативним обмеженням кошторисних показників оплати праці в дорожній галузі. З боку апарату управління ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» здійснювався постійний моніторинг надходжень і стану виплати заробітної плати задля забезпечення спрямування на ці цілі достатнього обсягу коштів.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація працівників, що полягає, зокрема, в створенні умов для розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, відпочинку і оздоровлення у підпорядкованих ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» закладах відпочинку й оздоровлення, створення зручних умов праці, у т.ч. надання можливості працювати неповний робочий день, вахтовим методом тощо, забезпечення спецодягом та ін. Також широко застосовується й такий спосіб моральної мотивації як визнання заслуг (особисте та публічне) шляхом оголошення подяк, нагородження корпоративними і відомчим заохочувальними відзнаками. Підставою для такого нагородження являються високі показники у праці, особисті досягнення в проектуванні, будівництві, ремонті, утриманні автомобільних доріг та дорожніх споруд, розробці і впровадженні досягнень науки, техніки і прогресивних технологій, вирішенні важливих проблем становлення та розвитку дорожньої галузі, її інфраструктури, соціальної сфери та дорожньої індустрії.

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» застосовується політика матеріальної

підтримки працівників, які в силу виняткових обставин, насамперед, тяжкої хвороби, потребують матеріальної допомоги. Така допомога здійснюється шляхом виплати відповідної допомоги у визначеному спільним рішенням керівництва підприємства та профспілками розмірі або через Благодійний фонд «Дорожник».

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» запроваджено централізовану політику охорони праці та безпеки. Цим питанням приділяється значна увага, що пов'язано з високим ризиком окремих видів виробничої діяльності. В 2018 році охорона праці проводилась планово відповідно до затверджених Заходів з поліпшення стану безпеки та охорони праці за результатами аналізу стану охорони праці, виробничого травматизму та умов праці в дочірніх підприємствах АТ «ДАК» Автомобільні дороги України» на 2018 рік.

Оплата праці та підвищення рівня доходів регулюється Галузевою Угодою, встановлюються соціально-трудові гарантії для найманих працівників, регулюються виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між найманими працівниками і роботодавцями, а також відповідальність Сторін за виконання досягнутих домовленостей.

Галузеву угоду (далі – Угода) укладено на 2020-2022 роки між Державним агентством автомобільних доріг України (далі – Укравтодор) та Профспілкою працівників автомобільного транспорту та шляхового господарства України (далі – Профспілка), які далі разом іменуються як Сторони, відповідно до вимог Законів України «Про соціальний діалог в Україні», «Про колективні договори і угоди», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та з метою посилення соціального захисту працівників, які перебувають у сфері дії Сторін, що підписали Угоду.

Угодою встановлюються соціально-трудові гарантії для найманих працівників, регулюються виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між найманими працівниками і роботодавцями, а також відповідальність Сторін за виконання досягнутих домовленостей.

Сторони в межах своїх повноважень після укладення Угоди є соціальними партнерами у вирішенні правових, трудових, соціально-економічних та інших питань.

Прийняті за цією Угодою зобов'язання та домовленості є обов'язковими для виконання Сторонами. Положення Угоди діють безпосередньо, поширюються на дорожні підприємства, організації та установи всіх форм власності (далі – підприємства), які перебувають у сфері дії Сторін, що уклали цю Угоду, та на працівників профспілкових організацій, які працюють на виборних і штатних посадах.

Організація оплати праці працівникам дорожнього господарства відповідно до Закону України «Про оплату праці», Кодексу законів про працю України, нормативно-правових актів з питань оплати праці, Генеральної та цієї Угод.

Введено в дію тарифні ставки і посадові оклади працівників дорожнього господарства (додатки 1-15 до Угоди), розраховані виходячи з прожиткового мінімуму для працездатних осіб у розрахунку на місяць у розмірі:

- 2102 гривні з 1 березня 2020 року;
- 2197 гривень з 1 липня 2020 року;
- 2270 гривень з 1 грудня 2020 року.

Тарифна ставка робітника І розряду встановлюється на рівні 200 відсотків розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб у розрахунку на місяць. Розмір тарифної ставки (окладу) некваліфікованого працівника небюджетної сфери за повністю виконану норму робочого часу у нормальних умовах праці не можуть бути нижчим за розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, визначений законодавством.

Межа посадових окладів заступників головного інженера, головного бухгалтера і керівників відділів встановлюється на 7-12 відсотків нижче за рівень межі посадових окладів відповідних керівників, передбачених цією Угодою.

Тарифні ставки (оклади) і посадові оклади працівників окремих професій, які не передбачені в додатках до цієї Угоди, встановлювати на рівні тарифних ставок (окладів) і посадових окладів, передбачених у відповідних галузях економіки, з дотриманням норм і гарантій в оплаті праці, прийнятих для працівників дорожнього господарства. Застосовується Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників дорожнього господарства.

Підприємство самостійно встановлює у колективному договорі форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною і цією Угодами.

Для стимулювання підвищення професійного рівня працівників, ефективності і якості їх праці, зацікавленості у кінцевих результатах роботи, а також у виконанні робіт у стислі терміни шляхом:

- встановлення надбавок за високі досягнення у праці керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям, за високу професійну майстерність - робітникам, за класність - водіям;
- преміювання працівників за результати господарської діяльності помісячно або поквартально, при цьому показники преміювання колективів функціональних підрозділів пов'язуються з кінцевими результатами діяльності підприємства в цілому;
- виплати заохочення за виконання особливо важливих завдань;
- встановлення надбавок за виконання особливо важливої роботи (завдання) на термін її виконання;
- виплати одноразової винагороди за підсумками роботи за рік;
- виплата винагороди за вислугу років;
- інших видів виплат, передбачених законодавчими нормативними актами з питань оплати праці та колективними договорами.

Переглядаються тарифні ставки і посадові оклади у разі законодавчого підвищення розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, не допускаючи при цьому заборгованості з виплати заробітної плати.

Визначені Угодою міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення в оплаті праці є обов'язковими для застосування підприємствами дорожнього господарства.

Також, при фінансовій можливості забезпечити щорічне зростання середньомісячної заробітної плати на рівні вищому ніж прогностичний індекс споживчих цін. Умовами зростання фонду оплати праці можуть бути: підвищення продуктивності праці; збільшення обсягів виробництва; зниження витрат на одну гривню собівартості продукції та інші.

Здійснюється моніторинг своєчасної виплати заробітної плати на підприємствах дорожнього господарства та вживати комплекс заходів щодо усунення причин затримки її виплати.

Виплата заробітної плати здійснювати регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата.

Розмір заробітної плати за першу половину місяця визначається колективним договором, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації, за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника.

У випадках допущення заборгованості:

- складати графіки повного її погашення та забезпечувати контроль за їх виконанням;
- дотримуватись вимог чинного законодавства щодо компенсації працівникам частини заробітної плати, втраченої у зв'язку з порушенням термінів її виплати;

- надавати працівникам вичерпну інформацію щодо розмірів заборгованості з виплати заробітної плати та нарахованої компенсації.

З метою соціального захисту працівників відповідно до чинного законодавства здійснювати індексацію грошових доходів у зв'язку із змінами цін на споживчі товари і послуги.

У таблиці 2.1 наведено інформацію про посадові оклади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців служб автомобільних доріг.

Таблиця 2.1 – Місячні тарифні ставки робітників підприємств дорожнього господарства (у гривнях) з 01.07.2020 року

Назва виробництва	Р О З Р Я Д И							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Коефіцієнти співвідношень розмірів тарифних ставок II-VIII розрядів і тарифної ставки I розряду								
Дорожнє господарство	1,01,51	1,27	1,36	1,51	1,64	1,80	2,13	2,31
(будівництво, ремонт і утримання автомобільних доріг і штучних споруд)	Місячні тарифні ставки (оклади)							
	4394	5580	5976	6635	7206	7909	9359	10150

Отже, враховуючи вищенаведений стан справ у системі державного управління виробничою інфраструктурою утримання та будівництва об'єктів дорожньої інфраструктури, доцільно реструктурувати суб'єкти управління, що дозволить більш ефективно використовувати бюджетні кошти, оскільки значна їх частина йде на оплату праці роздутих штатів підприємств.

2.2 Оцінка ефективності технологій у пошуку кандидатів на вакантну посаду

Будь-яке підприємство періодично використовує різні технології та методи підбору персоналу, які залежать від безлічі різних причин, починаючи

від загальної чисельності персоналу та плинності на підприємстві і закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору кадрів. І підприємство ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» не є виключенням.

Перед тим як обирати доцільні методи та технології у пошуку працівників на конкретну посаду, на підприємстві займаються правильною постановкою цілей та завдань. Це необхідно здійснювати заради чіткого розуміння кадрових потреб, яке зумовлює успішне впровадження процесу. Тому першим кроком є створення профілю вакансії, де докладно описуються всі вимоги до конкретного кандидата на певну посаду. Всі критерії зводяться в єдину систему і визначаються професійні та особисті якості та навички якими повинен володіти потенційний кандидат на посаду. Наступним кроком є узгодження профілю майбутнього працівника кадровою службою з його безпосереднім керівником. Лише після того як затверджений опис майбутнього працівника, на підприємстві обирають доцільні методи та технології пошуку кандидата.

На сьогоднішній день не існує однозначних рекомендацій щодо використання тієї чи іншої технології підбору та оцінки персоналу - в кожному конкретному випадку менеджеру з персоналу необхідно самостійно визначати, які з них виявляться найбільш ефективними. Удосконалення системи підбору персоналу має на увазі певний досвід співробітників, на яких покладено управління персоналом. Підбір персоналу на вакантні місця повинні здійснювати фахівці, що мають уявлення про роботу підрозділів підприємства, необхідні практичні навички і знання основ психології [43].

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- рекрутинг;
- скринінг;
- цільовий пошук (Executive search);

полювання за головами (HeadHunting);
 прелімінарінг.

Технологія рекрутингу використовується найчастіше в тих випадках, коли здійснюється підбір лінійних фахівців. У цьому випадку складається опис наявної вакансії і вказуються, при необхідності, додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується в ЗМІ, інтернеті на спеціалізованих сайтах, в тих місцях, де з ним може ознайомитися якомога більше професіоналів, які шукають роботу.

До подібної недорогої технології підбору та відбору персоналу відноситься і скринінг. Він використовується в тих випадках, коли вимоги до кандидата і його здібностей невеликі - досить, щоб він відповідав деяким формальним критеріям. Середні строки проведення скринінгу становлять від 1 до 10 днів. За даною технологією набирається молодший технічний склад - водії, прибиральниці, секретарі, працівники господарської служби та бухгалтерії, частина виробничого персоналу, тобто ті, від кого не потрібно якихось особливих особистісних якостей.

Поетапно проведення пошуку за цією технологією представлено на рис. 2.2.

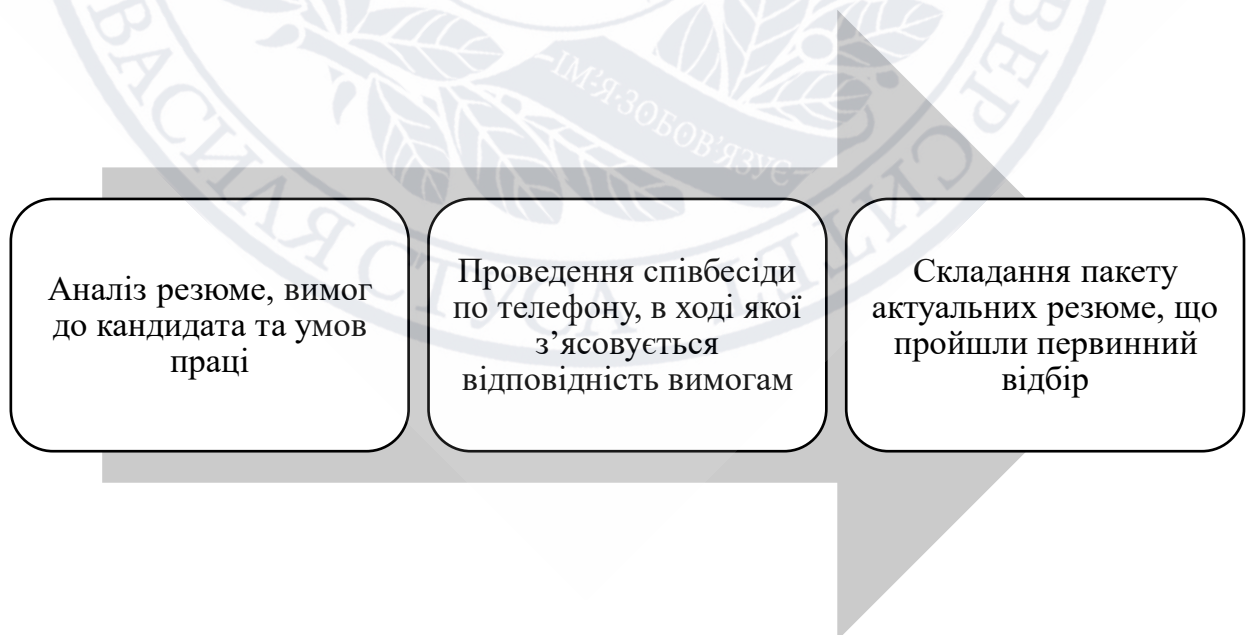


Рисунок 2.2 – Етапи проведення пошуку працівників за технологією скринінгу [34]

Коли підприємству потрібні працівники рідкісних спеціальностей або фахівці на вищі посади, можна вдаватися до такої технології підбору персоналу, як executive search (прямий або цільовий пошук). В цьому випадку в числі кандидатів розглядаються навіть ті фахівці, які не давали оголошення про пошук роботи, але відомості про яких є в базах даних кадрових агентств.

Як правило, середній термін проведення цільового пошуку становить 2-3 місяці. Пошук за цією технологією включає в себе шість етапів (рис. 2.3).

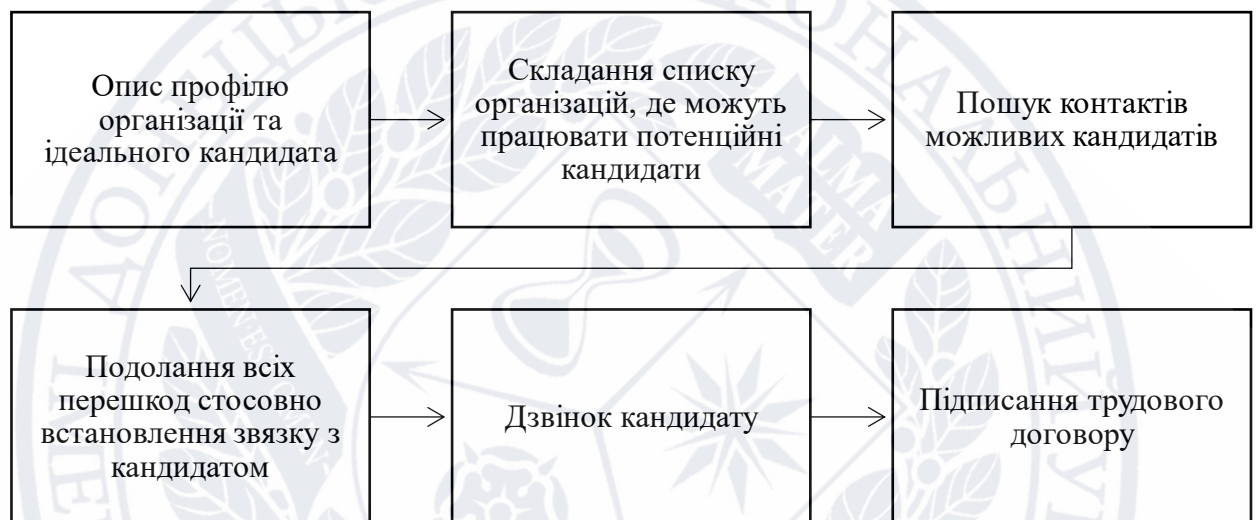


Рисунок 2.3 – Етапи проведення пошуку працівників за технологією прямого пошуку [52]

Підбір персоналу по технології HeadHunting проводиться також із залученням професійних консалтингових і кадрових агентів, а іноді і з використанням особистих зв'язків і знайомств в тих випадках, коли підприємству потрібен конкретний фахівець. Агентства, що спеціалізуються на даній технології, беруть за такий пошук немаленьку плату, але витрати цілком виправдовуються. Використання даної технології передбачає високий професіоналізм рекрутера, оскільки йому належить провести переговори, і часто неодноразово, з метою переконати кандидата в необхідності змінити місце роботи.

Структура реалізації технології включає в себе такі етапи:

аналіз ринку праці хедхантинговою компанією і складання списку організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат;

обраним кандидатам робиться пропозиція про подальше зростання - зміну місця роботи. Цей етап триває від півтора до шести місяців

в результаті залишається одна-дві кандидатури, які точно відповідають запитам клієнта. Під час дзвінка хедхантер представляє потенційному кандидату себе і свою компанію, позначає мету свого дзвінка, намагається зацікавити кандидата настільки, щоб той погодився на інтерв'ю.

після закінчення пошуку і відбору клієнту видаються дані про кандидатів, їхні сильні та слабкі сторони. Відомості про кандидата є конфіденційною інформацією.

підібравши підходящих кандидатів, «ловець голів» представляє їх замовнику та організовує зустрічі з тими, хто справив найкраще враження.

після цього проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові можливості й мотивація, перевіряються рекомендації. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока [42].

Сутність технології прелімінарінгу полягає у створенні кадрового резерву завдяки пошуку перспективних випускників ВНЗ. Адже саме вони здатні привнести свіжі ідеї і нові рішення на виробництво Багато компаній, зацікавлені в майбутньому успіху, вже на етапі навчання беруть на замітку найбільш успішних студентів, щоб в подальшому першими отримати в своє розпорядження тих, хто може стати по-справжньому успішним [57].

Розглянемо відповідність та ефективність використання технологій підбору кандидатів в залежності від джерел пошуку на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України».

Як відомо, всі джерела пошуку працівників можна поділити на дві групи – внутрішні і зовнішні. До внутрішніх джерел пошуку кандидатів на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги

України» можна віднести використання кадрового резерву. Воно передбачає рух кадрів всередині підприємства, переміщення з однієї посади на іншу. Це переміщення може відбуватися як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальним є переведення на інше робоче місце без підвищення в посаді та кваліфікаційних змін. Вертикальне являє собою переведення на інше робоче місце з підвищенням у посаді, що вимагає вищої кваліфікації.

При закритому відборі вагомою є думка керівника відповідного відділу, який може порекомендувати кандидата на певну посаду.

Якщо ж проводиться відкритий набір, то вивішуються оголошення щодо всіх відкритих для підвищення або переведення посад. Всіх претендентів проінформовують щодо основних підходів, умов та критеріїв, за якими буде проводитись відбір.

Це джерело підбору позитивно впливає на мотивацію персоналу. Працівники бачать можливості розвитку, самореалізації та сприяння їхньому просуванню по службі. Іншою перевагою є зниження плинності кадрів, оскільки підприємство зацікавлене в збереженні працівників, які знають специфіку його виробництва.

В цьому випадку доцільно використовувати технології executive search, так як кандидати знайомі з особливостями виробництва і корпоративною культурою, на навчання і адаптацію яких не буде потрібно витрачати багато часу і коштів.

Ще одним досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» є пошук потрібних кадрів через власних працівників. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників підприємства, які можуть відшукати бажаючих подати заяву про найм на роботу серед своїх знайомих або родичів. В більшості випадків подібним чином на підприємстві підбирається виробничий персонал.

Перевагами цього джерела є те, що підприємство не витрачає час і гроші на пошук нових людей і часто забезпечує достатню ступінь сумісності щойно

прийнятих на роботу з компанією за рахунок близьких відносин їх з вже працюючим персоналом.

Недоліками ж є висока відповідальність співробітників підприємства, адже використовуючи рекомендації власних працівників, підприємство залучає фахівця, перевіреного тими людьми, до яких має певний рівень довіри. І вагома частина відповідальності за роботу новачка та рівень їхньої кваліфікації лежить на тій людині, яка його порекомендувала.

При використанні цього джерела на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використовують технології рекрутингу та скринінгу, адже невідомо досконало всі особисті та професійні навички такого працівника, так як він прийшов на роботу за рекомендацією свого знайомого. Відповідно його класифікують як низькокваліфікованого або лінійного працівника.

Більш активно пошук кандидатів на вакантні посади на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» проводиться за допомогою зовнішніх джерел. До них можна віднести розміщення оголошень про відкриті вакансії на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

Сьогодні Інтернет є ефективним інструментом рекрутингу. Як показують опитування, проведені найбільшими українськими рекрутинговими порталами, для пошуку вакансій 70% кандидатів використовують кілька сайтів, 30% шукають роботу на якомусь одному. Спеціалісти відділу персоналу на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» розміщують вакансії на найбільш популярних сайтах, таких як Work.ua, rabota.ua, jobs.ua, trud.gov.ua та інших.

Перевагою використання цього джерела є те, що з великою часткою ймовірності оголошення переглянуто великою кількістю потенційних кандидатів саме на одному з перерахованих сайтів, при цьому неважливо, про яку вакансію йдеться – доступ до мережі інтернет сьогодні мають як представники робітничих професій, так і фахівці з вищою освітою.

Розміщення вакансій щодо пошуку працівників здійснюється також на власному сайті ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Так як підприємство ДП «Вінницький облавтодор» є лише частиною потужного концерну, що має позитивний імідж роботодавця, воно є досить відомим, впізнаваним та престижним для потенційних співробітників. При цьому у кандидатів з'являється можливість ознайомитися не тільки з вакансіями, але і з самим підприємством - його історією, корпоративною культурою, керівниками. На сайті можна залишити своє резюме та заповнити стандартну анкету кандидата. Також передбачена можливість задати питання службі персоналу або безпосередньо керівнику підрозділу підприємства.

Ще одним поширеним джерелом пошуку працівників на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» є розміщення оголошень в друкованих виданнях. Оголошення про відкриті вакансії розміщуються в місцевих, районних та обласних виданнях, яких налічується близько десяти. Недоліками використання цього джерела є те, що за допомогою подібних оголошень важко знайти унікальних, висококваліфікованих фахівців. Ще одним недоліком є те, що зазвичай у таких щотижневих виданнях публікується дуже велика кількість оголошень і часто оголошення загубиться, не попадаючи на очі потенційним кандидатам.

Так само, як і у випадку з розміщенням вакансій в Інтернеті, при пошуку працівників в друкованих ЗМІ, також використовують технології скринінгу та рекрутингу щодо зовнішніх видань, і технологію цільового пошуку щодо внутрішніх.

Все більш привабливим для підприємства ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» є технологія пошуку персоналу через рекрутингові агентства. При використанні цієї технології процес пошуку кандидата формується на основі профілю кандидата у відповідності із заздалегідь обумовленими термінами і вимогами до компетенцій співробітника.

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використання послуг рекрутингових агентств використовується здебільшого для пошуку персоналу керівної ланки: керівників відділів, управлінців середнього і вищого рівня тощо. Зумовлено це тим, що використання послуг рекрутингових агентств є досить витратним для підприємства. Працевлаштування одного працівника може коливатись від двох його місячних окладів до річної зарплати. Тому раціональним є співпраця з рекрутинговими компаніями щодо пошуку таких категорій працівників, яких важко знайти за допомогою інших технологій пошуку.

Щорічно підприємство ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» бере участь у ярмарках вакансій. Перевагами проведення таких ярмарків для підприємства є нагода знайти серед відвідувачів події молодих та ініціативних працівників; провести презентацію своєї компанії для зацікавлених в роботі людей; звернутися до широкого кола слухачів; провести попередні переговори з кандидатами, зібрати резюме.

Такого роду ярмарки зазвичай організовуються державними службами зайнятості або кадровими агентствами спільно з роботодавцями, навчальними центрами та недержавними біржами праці тощо.

Ярмарки вакансій проводяться в різних формах: загальноміські форуми (проходять один раз в квартал), районні - на базі великих підприємств міста. Відвідувачі в даному випадку мають можливість без посередників зустрітись з представниками кадрових служб і адміністрацією організацій, підібрати собі відповідну роботу або навчальне місце. Це відбувається як шляхом безпосереднього контакту з роботодавцями та представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій робочих та навчальних місць. Зазвичай до послуг відвідувачів кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування тощо.

Недоліком використання цього джерела підбору працівників є те, що більшість ярмарків вакансій орієнтовані в основному на студентів і низькокваліфікованих фахівців. Середній вік відвідувачів ярмарків - 28-29

років; 15% - це молодь до 22 років; ті, хто старше 40 років, становлять 11%; а ті, хто не має досвіду роботи - 20%.

Це зазвичай супроводжується слабкою організованістю, штовханиною, плутаниною, що не сприяє їхній привабливості. Тому з кожним разом прихильників цієї форми пошуку персоналу залишається все менше і менше.

Пошук кандидатів здійснюється за допомогою технології прелімінарінгу. Свіжі думки і сміливі рішення, пропоновані молодими співробітниками, зможуть допомогти компанії подолати складний період адаптації та згладити негативний вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Підприємство ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» звертається також в Державну службу зайнятості для залучення потенційних працівників. Вона виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних, посиляє безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Також вона здійснює профорієнтацію та консультивання з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних.

Основним недоліком даного джерела є те, що база даних державної служби зайнятості, складається з кандидатів певних категорій населення: домогосподарок, жінок, які повертаються з декретної відпустки, молодих фахівців без досвіду роботи, некваліфікованих кадрів. Головною метою звернення цих людей в центр зайнятості є отримання державної допомоги, а не пошук роботи.

Тому в цьому випадку доцільним є використання технології скринінгу, оскільки здебільшого вакантна посада не вимагає від кандидата особливих знань і навиків.

Відповідність використання технології в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Відповідність використання технологій в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Джерела пошуку працівників		Технологія підбору працівників
Внутрішні	використання кадрового резерву	цільовий пошук
	пошук кадрів через власних працівників	рекрутинг, скринінг
Зовнішні	використання спеціалізованих сайтів пошуку роботи	рекрутинг, скринінг
	розміщення оголошень в друкованих ЗМІ	рекрутинг, скринінг
	рекрутингові агентства	хедхантинг, цільовий пошук
	ярмарки вакансій	прелімінарінг
	Державна служба зайнятості	скринінг

Отже, на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); полювання за головами (HeadHunting); прелімінарінг.

2.3 Аналіз методів оцінювання кандидатів на вакантні посади ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

У процесі відбору співробітників з безлічі вибрати того, хто більше всіх підходить для даної посади, - одна з найбільш складних і відповідальних завдань. Методика оцінки персоналу при наймі повинна базуватися на кількох методах і прагнути до повного виключення суб'єктивності. Для досягнення найкращого результату важливо правильно побудувати пошук і відбір кандидатів. Остаточний аналіз треба робити тільки після використання декількох методик оцінки, ґрунтуючись на їх результатах в комплексі.

Вибір правильного підходу в даній конкретній ситуації залежить від різних чинників: наскільки велика організація; наскільки професійний менеджер; наскільки значуща вакантна посада.

Крім цього, слід враховувати вимоги до посади, які можуть бути встановлені в законах, специфіку діяльності організації, загальний стан ринку робочої сили, розташування організації тощо [58, с. 255].

Як правило, до моменту працевлаштування потенційний співробітник проходить попередню співбесіду з HR-менеджером компанії, заповнює бланк заяви або анкету (а при необхідності - і інші документи), а потім спілкується безпосередньо з лінійним менеджером, керівником компанії та іншими зацікавленими особами, уповноваженими приймати остаточне рішення.

Вибір правильних методів оцінки кандидатів залежить також і від етапу відбору.

Якщо попередня бесіда з HR-менеджером роботодавця або представником агентства з підбору персоналу рідко стає каменем спотикання і не забирає багато часу, під час основної співбесіди претендентові часто доводиться доводити свою професійну компетентність декількома способами. Поряд зі звичним інтерв'ю роботодавець може запропонувати кандидату на заміщення вакантної посади пройти попередній медогляд (щоб переконатися у відсутності протипоказань до роботи), продемонструвати свої професійні навички в умовах рольової гри, відповісти на питання одного або декількох тестів.

Перевірка рекомендацій і послужного списку кандидата може мати місце як на попередньому, так і на основному етапі відбору. Оскільки цілі попереднього і основного відбору трохи відрізняються, потрібно знати, як вибрати способи оцінки претендентів залежно від етапу відбору: наприклад, немає сенсу витрачати час і сили на проведення ситуаційного інтерв'ю або рольових ігор до моменту знайомства з резюме, представленим кандидатом [62].

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» всі методи оцінки кандидатів на вакантні посади поділяють на три види (рис. 2.4).

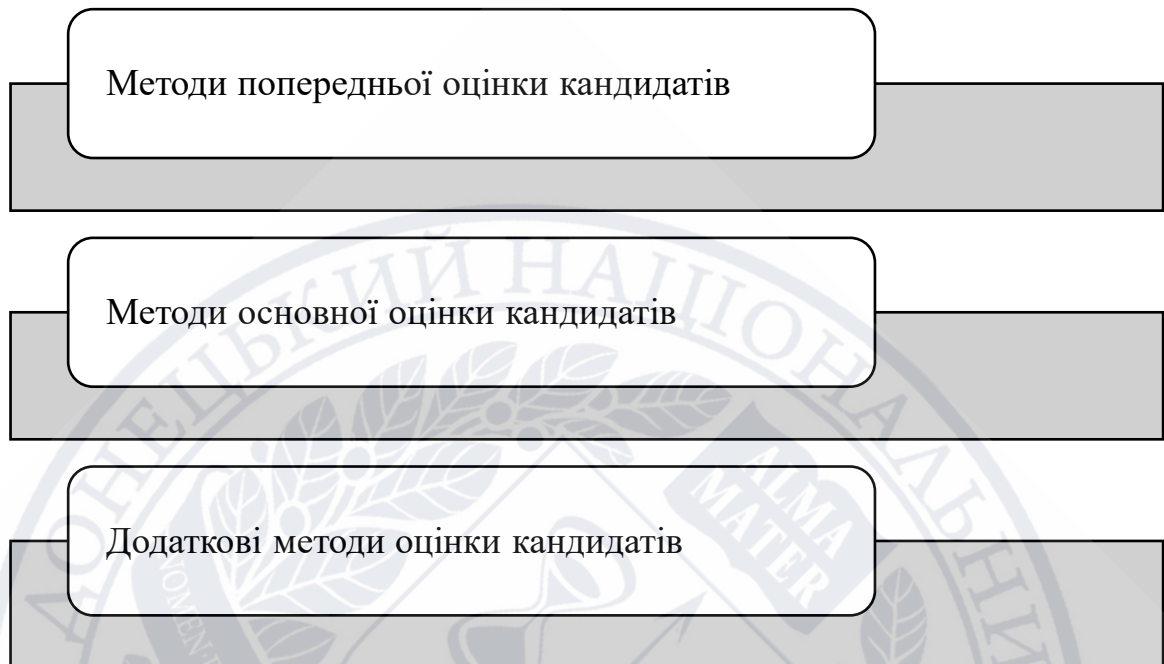


Рисунок 2.4 – Види методів оцінки кандидатів на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Попередній відбір необхідний для зниження витрат по найму за рахунок скорочення числа претендентів, що проходять стадію основної оцінки. Зазвичай при первинному відсіві встановлюються мінімальні вимоги - оцінюється досвід роботи, освіта, кваліфікаційний рівень співробітника. Оскільки даний етап не передбачає складної і тривалої перевірки кандидата, методи попередньої оцінки кандидатів обмежуються:

- попереднім біографічним інтерв'ю;
- знайомством з резюме працівника;
- анкетуванням.

Попередній збір інформації про кандидатів на вакантну посаду допомагає оцінити:

- рівень освіти, кваліфікацію на поточний період часу;
- ступінь зацікавленості в роботі;

лояльність і мотивацію при телефонній розмові;
вміння подавати себе з позитивного боку.

Анкетування на попередньому етапі передбачає збір обмеженого обсягу інформації про кандидата. Як правило, анкета складається з мінімальної кількості питань, сформульованих в нейтральному стилі, які допускають можливість відмови від відповіді. Найчастіше в анкети такого роду включаються питання про здоров'я, звички, спосіб мислення і життєвий досвід претендента.

На основному етапі проведення оцінки кандидатів на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» відбувається за допомогою проведення співбесіди, яка розглядається як один з основних способів отримання інформації про потенційного співробітника.

Перед співбесідою інтерв'юер знайомиться з інформацією про кандидата, отриманої в ході попередньої оцінки, і розробляє план інтерв'ю. Як правило, до основного етапу оцінки залучаються не тільки HR-фахівці, а й інші зацікавлені особи - співробітники відділу, в який влаштовується потенційний працівник, лінійний менеджер, а якщо мова йде про оцінку кандидата на важливу посаді - то і директор підприємства або його заступник.

Процес проведення співбесіди вона може проходити у формі:

біографічного інтерв'ю (знайомства з наявним у кандидата досвідом);

ситуаційного інтерв'ю, який передбачає рішення гіпотетичних або реальних виробничих проблем. Ситуаційне інтерв'ю більше нагадує гру, під час якої відтворюються різні ситуації. Питання ставляться за шаблоном, на них є ідеальні відповіді, які зіставляються з думками кандидата. Цей вид співбесіди з кандидатами проводиться досвідченими менеджерами з метою оцінки якостей співробітника. Він більше заснований на психології, тому дозволяє оцінити особистісні цінності, щирість, комунікабельність, лояльність, модель поведінки. Іншими словами, створюється певний макет, який дає зрозуміти, як буде вести себе співробітник на новому місці.

структурованого інтерв'ю, що виявляє професійні та особисті якості, притаманні кандидату, яке проходить за заздалегідь структурованим списком тематичних питань. При оцінці кандидата в даному випадку найбільше звертається увага на невпевненість в собі, тривалі паузи між відповідями на поставлені питання, відверта брехня.

проективної співбесіди, яка полягає в оцінці дій інших співробітників в різних ситуаціях. Вона дозволяє з високою точністю оцінити особисті якості, моделі поведінки, зорієнтуватися в цінності такого співробітника для компаній з різним культурним укладом. Цей вид співбесід з кандидатами на посаду проводиться в максимально швидкому темпі, щоб людина не встигала обмірковувати відповідь, і відповідно, збрехати.

інтерв'ю за компетенціями, що визначає рівень відповідності кандидата стандартам, встановленим роботодавцем. Цей вид співбесіди проводиться для оцінки вміння вирішувати складні завдання, що виникають під час виконання посадових обов'язків. Рекрутер задає питання, обігруючи проблемні ситуації, а кандидат повинен відповісти на них. Даний вид співбесід при відборі чимось нагадує ситуаційну співбесіду, але питання зачіпають реальні теми, а не гіпотетичні. Результати оцінюються за шкалою.

стресового інтерв'ю, покликаного виявити ступінь стресостійкості кандидата і його вміння приймати правильні рішення в непростих і провокаційних ситуаціях.

Стресова співбесіда проводиться при наймі на роботу працівника, посада якого безпосередньо пов'язана з негативними моментами. Менеджер провокує потенційного співробітника, задаючи різні питання. У цьому випадку оцінюється не стільки відповідь, скільки реакція на те, що відбувається. Даний вид співбесіди дає розуміння конфліктності, стресостійкості працівника. Важливо при проведенні не переходити на особистості, ображати претендента. Повинна дотримуватися субординація, навіть якщо людина влаштовується на нижчі посади [51].

Іноді практикується метод групового інтерв'ю, коли з кандидатом одночасно розмовляє кілька інтерв'юерів: вважається, що в цьому випадку підсумкова оцінка буде більш точною і об'єктивною, а ще не доведеться переривати спілкування, щоб по ходу бесіди зробити позначки або записи в документах. Однак недоліком цієї форми проведення співбесіди є те, що в присутності кількох представників роботодавця, які задають питання, кандидат може занервувати і не показати всі свої сильні якості та характеристики.

Якщо мова йде про пошук працівника на відповідальну і не найпростішу посаду, поряд з проведенням співбесіди, на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» застосовують і інші, додаткові методи оцінки кандидатів:

- тестування, яке обмежене за часом (цим методом фахівці кадрової служби на підприємстві перевіряють рівень професійних знань кандидата, а також його особистісні якості, інтелектуальний потенціал, інтереси);

- аналітичні письмові завдання з обмеженим часом виконання;
- демонстрацію навичок, в ході якої претендент повинен продемонструвати високу ефективність виконання конкретної роботи - набору тексту, виступу перед публікою і т. д.);

- груповий відбірковий іспит;

Метою відбіркових іспитів є перевірка рівня знань претендента. Попередньо розробляється перелік питань, які можуть мати загальнотеоретичний характер, передбачають знання чинного законодавства, професійних навичок тощо.

- рольові ігри;

Ціллю проведення цього методу оцінки є виявлення комунікаційних навичок. В процесі гри спостерігаючи за претендентами можна проаналізувати їхню поведінку в певних нестандартних ситуаціях.

- наведення довідок про претендента у попередніх роботодавців, викладачів та інших осіб, які близько з ним знайомі.

Потрібно також відзначити, що фахівці відділу персоналу на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» постійно працюють над розширенням методів задля об'єктивнішого оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Щоб максимально усунути суб'єктивність при оцінці кандидата, підприємство залучає для оцінки та прийняття рішення не одного фахівця з персоналу, а групу експертів, які проводять комплексну оцінку кандидатів за допомогою методу асесмент-центру. Він являє собою не окрему методику, а цілу сукупність взаємодоповнюючих засобів, спрямованих на об'єктивну оцінку компетенцій кандидатів. Саме застосування цього методу є найбільш ефективним та дає найкращі результати.

Метою проведення асесмент-центру є оцінка потенційної успішності кандидата на вакантну посаду в професійній діяльності. Це може бути як відповідність конкретної посади, так і здатність вирішувати певні завдання [38]. Методика асесмент-центру деяким чином співвідноситься з методикою тестування - вона теж передбачає наявність стандартизації, тобто повинні бути присутні певні норми проведення процедур та оцінок (критеріїв та шкал оцінки).

Структура асесмент-центру складається з трьох блоків методів:

1. Група методів фонових діагностичних досліджень загальних характеристик поведінки кандидата (тестування особистих та інтелектуальних характеристик досліджуваних, його інтересів та досягнень).
2. Блок методів, які орієнтовані на дослідження поведінки кандидата в минулому. Сюди входять інтерв'ю з безпосереднім оточенням кандидата, його колишніми колегами тощо.
3. Група методів, орієнтованих на аналіз актуальної поведінки. До цієї групи відноситься дослідження поведінки кандидата в спеціально створених ситуаціях - проведення різних ділових ігор і задач, аналіз трудової поведінки в реальній діяльності.

Після того як оцінка за всіма групами методів була проведена, експерти зводять індивідуальні бали. Кожен спостерігач повинен аргументувати оцінку, яку він виставив претенденту. Підсумковий результат по кожному потенційному співробітнику народжується в ході обговорення.

Потім складається звіт по виконаній роботі, куди заносяться бали, відбувається рангування кандидатів, представлення індивідуальних характеристик, аналіз сильних і слабких сторін. Підсумковий результат обговорюється з генеральним директором підприємства [49].

Однак оскільки цей метод є досить дорогим, він застосовується для пошуку топ-менеджерів, керівників відділів та фахівців із високими професійними вимогами.

Отже, однією з головних складових формування трудового потенціалу є планування численності персоналу. Обґрунтоване планування чисельності персоналу сприяє формуванню оптимального штатного розкладу підприємства та визначає його необхідну професійно-кваліфікаційну складову, яка надалі дозволить забезпечити реалізацію стратегії та завдань підприємства. Під час формування та планування оптимальної чисельності працівників необхідно враховувати велику кількість факторів. До них можна віднести зовнішні фактори (макроекономічні, техніко-технологічні, політичні чинники і фактори конкуренції), та внутрішні фактори(фінансові можливості, цілі і стратегія підприємства кількість та якість наявного персоналу).

Чітке розуміння кадрових потреб, вибір правильної постановки цілей та завдань підприємства передбачає вибір доцільних методів та технологій пошуку кандидатів на вакантні місця. Так само, як і в плануванні потреб персоналу, на сьогоднішній день не існує однозначних рекомендацій щодо використання тієї чи іншої технології підбору та оцінки персоналу, тому кожне конкретне підприємство самостійно визначає, які з них виявляться найбільш ефективними.

На підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використовують такі основні технології у

пошуку кандидатів на вакантні посади: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); полювання за головами (HeadHunting); прелімінарінг. Відповідність використання конкретної технології підбору залежить від джерела пошуку працівників, посади, рівня кваліфікації та вимог до кандидата тощо.

Щодо методів оцінки кандидатів на вакантні посади, то на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» всі методи оцінки поділяють на три види: методи попередньої оцінки кандидатів; методи основної оцінки кандидатів; додаткові методи оцінки кандидатів. Вони дають можливість оцінити рівень відповідності кандидатів всім вимогам робочого місця та дати максимально об'єктивну оцінку їх компетенцій.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДП «ВІННИЦЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

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

Кадровий відбір є однією з основних проблем роботодавців як вітчизняних, так і на іноземних підприємствах. Причому це не залежить від кількості пропозицій, що надходять на ринки праці. Це цілком зрозуміло: адже від здатності підприємства залучити «правильних» людей залежить ефективність його діяльності. Тому виключно важливим є володіння унікальними прийомами і технологіями підбору працівників. В разі успішного вибору на певну посаду кандидата, особистісні та професійні якості якого найбільшою мірою їй відповідають, окупляться всі витрати, пов'язані з пошуком. В іншому випадку ціна помилки надзвичайно велика, оскільки збитки, які підприємство заплатить за те, що взяло «не ту» людину, можуть виявитись просто фантастичними.

Розглянемо досвід Японії, США та Німеччини у використанні методів відбору персоналу на підприємствах.

Набір співробітників в японських компаніях проводиться переважно на початку фінансового року (квітень) безпосередньо в школах, коледжах, університетах. Щорічний набір становить 3-4% від загальної чисельності персоналу, при цьому плинність становить 2-3%. У великих виробничих компаніях зберігається система довічного найму.

В Японії при підборі в першу чергу дивляться на отриману освіту. У США і країнах Європи можна стати керівником найвищого рівня, маючи відповідну фахову кваліфікацію та досвід успішної роботи. В Японії ж таке майже неможливо. Приблизно кожні два роки керівник повинен захищати

нову науково-практичну роботу, щоб отримати підвищення на посаді. Ступінь дає перепустку до керівних позицій.

У торгових компаніях при пошуку працівників особлива увага приділяється особистісним якостям претендентів. На першому етапі відбір відбувається за результатами есе, присвячених баченню претендентів свого місця в компанії, позначенню власних амбіцій. На наступному етапі, в ході співбесід, виявляються і оцінюються за 5-бальною шкалою особистісні характеристики потенційного працівника (відповідальність, щирість, стресостійкість, здатність приймати рішення і проявляти ініціативу, прагнення рости і навчатися).

Японський стиль підбору персоналу полягає в тому, що кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, коли вони вчаться в університетах на 2-3 курсах. Виявляються молоді люди, що проявляють певні здібності, які можуть бути успішно використані в справі подальшого розвитку підприємства.

Японський менеджмент вважає, що першокласний випускник з хорошого університету обов'язково стане видатним керівником. Кандидати, рекомендовані університетом, повинні пройти письмові тести. Потім кандидати, які успішно пройшли письмове тестування, запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди.

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

В Японії ретельно вивчаються біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів. Вирішальним є підсумкова відбірна співбесіда, оцінка якої об'єктивна і неупереджена. Ці якісні зміни в менеджменті на багатьох японських

підприємствах, які враховують психологію людей і їхній соціальний статус, не могли не дати поштовху до кардинального вдосконалення традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвиненою економікою. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стають головною продуктивною силою виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вміння, трудових навичок, ініціативи, підприємливості персоналу. Наявність всіх перерахованих вище якостей у кандидатів розглядається тепер як необхідна умова при відборі персоналу практично у всіх цивілізованих країнах [54].

Недоліком японського стилю підбору працівників, на мою думку, є те, що працівник є надто залежним від підприємства. В більшості випадків він змушений працювати в одній компанії ціле життя, так як у випадку звільнення, влаштуватись в подальшому на хорошу роботу буде складно.

Проте, слід визнати, що японська модель є еталоном щодо роботи з персоналом, його підбору, виховання та формування кадрового резерву. На вітчизняних підприємствах при підборі кандидатів слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки потенційний працівник адаптується в трудовий колектив та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних.

На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію, як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівням управління, зумовлює плинність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу.

При підборі працівників кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників.

Після найму на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і ознайомлюють з діяльністю підприємства в цілому та його організаційною культурою.

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

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

Порівняльна характеристика процесу підбору працівників в Японії та США представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика процесу підбору працівників в Японії та США

Японія	США
Пожиттєвий найм працівника	Часта зміна працівником місця праці
Повільне кар'єрне зростання	Прагнення стрімкого просування по службі
Професійне навчання власних працівників	Вузька спеціалізація
Першочергове значення особистісним та психологічним якостям кандидата	Надання переваги кваліфікації кандидата
Активна співпраця з навчальними закладами	Активна співпраця з навчальними закладами
Оцінка багатьох критерій	Оцінка насамперед індивідуальних якостей кандидата
Середній час на підбір одного кандидата - 48 люд/год	Середній час на підбір одного кандидата - 16-18 люд / год.

На українських підприємствах, відповідно до американського досвіду, при підборі варто робити ставку на кваліфікацію кандидатів, адже від неї залежить ефективність діяльності підприємства та його економічні результати.

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

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

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

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

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

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

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

У п'ятій діловій грі група претендентів готує проект розвитку якогось напрямку виробництва. На підготовку проекту відводиться 1 год., на доповідь по проекту - 10-15 хв. Роботу оцінюють досвідчені експерти [35].

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

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

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

Ще одним спільним критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. Кандидатам, які добре володіють або самостійно вивчають іноземні мови, мають міжнародні сертифікати, що підтверджують їхню високу мовну підготовку, потрібно надавати перевагу під час відбору, а в подальшому активно просувати їх по службі.

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

3.2 Пропозиції щодо формування кадрового резерву керівників та розвитку персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Формування кадрового резерву та розвиток персоналу сучасної організації є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування організації, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на мікрорівні, зростання популярності концепції соціальної відповідальності та, нарешті, зміною світогляду та структури потреб персоналу. Щодо останнього чинника, маємо на увазі те, що зростає роль потреби в самореалізації та приналежності в загальній структурі потреб. Спостерігається тенденція до посилення прагнень сучасного персоналу до розвитку не лише професійного, але й творчого, духовного, емоційного на робочому місці.

Керівництво ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» намагається приділяти увагу різним формам навчання персоналу. У зв'язку з цим компанією розробляється нова концепція професійного навчання персоналу. За цією концепцією для повноцінного, ефективного розвитку персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» необхідно створити багаторівневу комплексну систему навчання персоналу, яка буде націлена на послідовний розвиток потенціалу співробітників з метою забезпечення та підтримки стратегії компанії. Комплексна система навчання повинна бути об'єднаною єдиною концепцією та збудована за принципом безперервного навчання (life-long learning).

Завдання, які вирішує комплексна система навчання полягають у наступному:

- проведення багаторівневого навчання персоналу, який продає, та менеджерів навичкам продажів і ефективного обслуговування клієнтів;
- структурування та розвиток ділових і управлінських навичок у менеджерів середньої та вищої ланки;

- розроблення та проведення оціночних заходів для менеджерів і продавців для визначення компетенцій, що потребують подальшого розвитку та моніторингу;
- формування кадрового резерву та «виховання» ефективних менеджерів у стінах компанії;
- внесок у збудування системи нематеріальної мотивації, розвиток корпоративної культури, встановлення та підтримка цінності індивідуального розвитку і командної роботи;
- вибудовування постійно діючих внутрішніх комунікацій для каскадування та роз'яснення управлінських рішень («зверху - вниз»), для отримання зворотнього зв'язку від тих, хто ці рішення призначений втілювати у життя («знизу - вверх»), для налагодження ефективної взаємодії між окремими підрозділами («по горизонталі»).

Планування та розвиток кар'єри керівників є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Планування трудової кар'єри керівників доцільно починати з навчання спеціалістів у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Тому у формуванні керівників виділяють наступні етапи, що представлені на рис. 3.1.

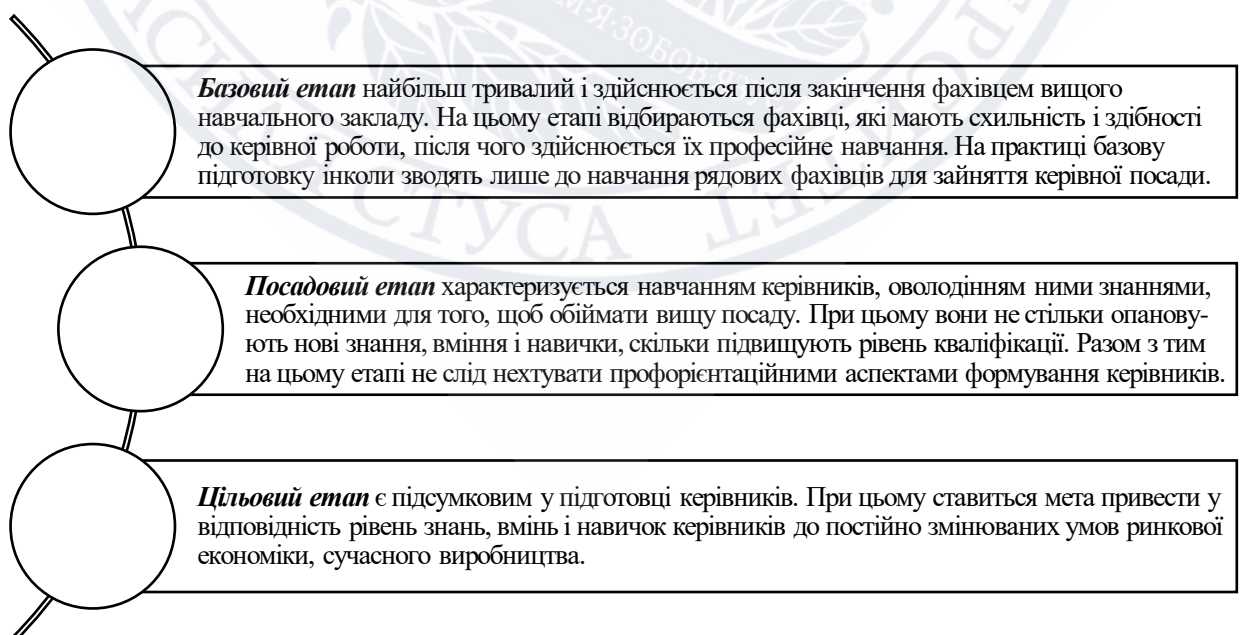


Рисунок 3.1 – Етапи формування керівників організації

Підготовка резерву керівників потребує значної уваги з боку керівництва ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України», відділу кадрів на всіх етапах формування резерву, що представлені на рис. 3.2.

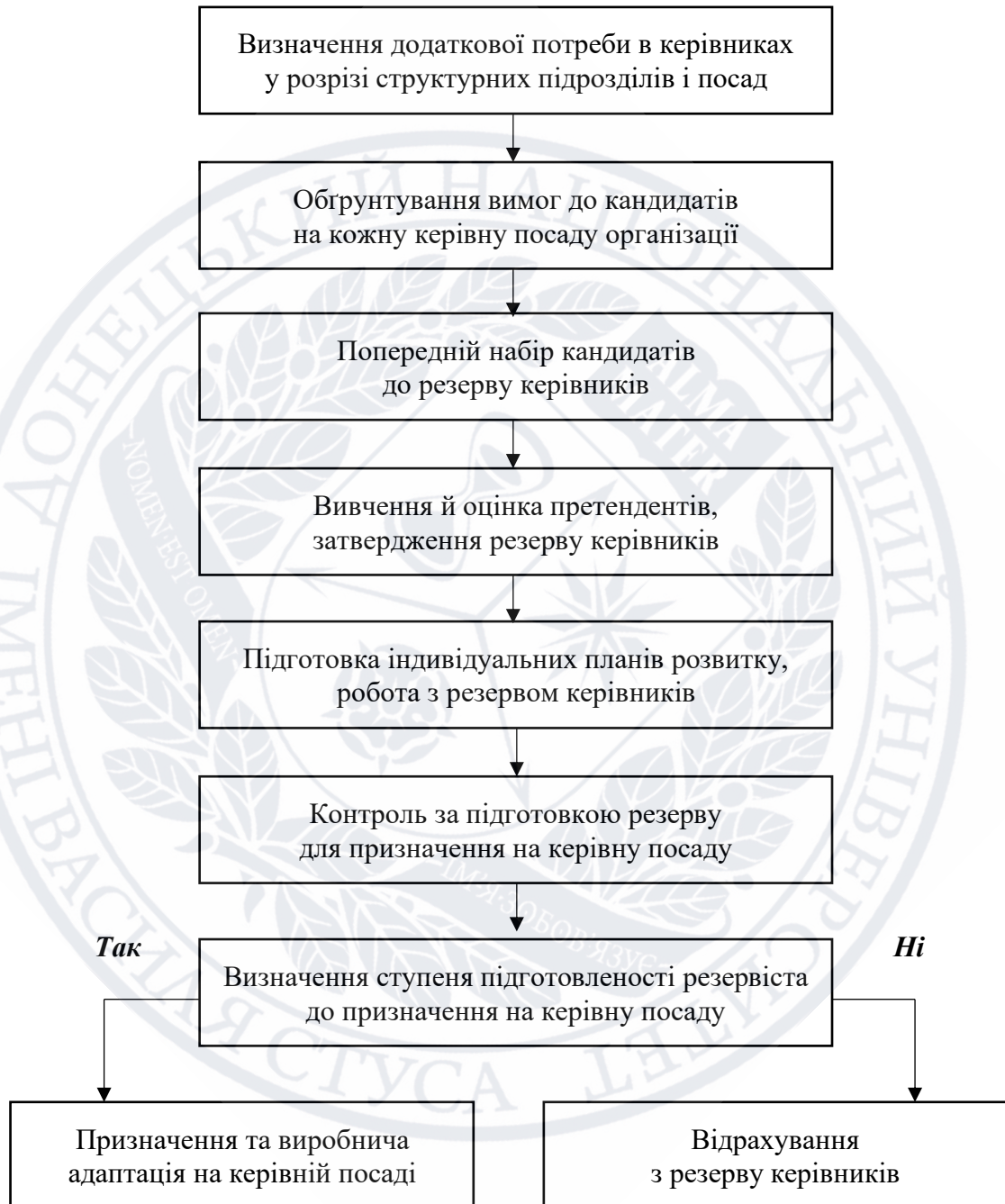


Рисунок 3.2 – Етапи процесу формування резерву керівників в організації

Оцінка ефективності процесів формування кадрового резерву та розвитку персоналу може здійснюватися з використанням наявних

методологічних підходів, що застосовуються до оцінки менеджменту персоналу.

З метою удосконалення системи професійного навчання персоналу, в досліджуваній компанії доцільно впровадити систему наставництва, як одну з ефективних форм навчання, що вагомо впливає на продуктивність праці. На ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» наставництво не має систематичного характеру і виявляється лише в окремих своїх елементах.

Все це уповільнює процес входження працівника на посаду. У зв'язку з цим пропонується організувати і впровадити наставництво на ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Системний підхід до наставництва дозволить досягти більших результатів, ніж випадкові зусилля, прикладені в цьому напрямку (рис. 3.3).

Система наставництва дозволить організації досягти наступних ефектів: скорочення термінів виходу на плановий рівень продуктивності праці і досягнення відповідності корпоративним стандартам; підвищення професійного рівня і навичок усіх без винятку співробітників, залучених до системи наставництва, включаючи самого наставника; зниження плинності кадрів за рахунок посилення професійної складової мотивації та надання додаткових можливостей для підвищення професійного статусу; надання досвідченим співробітникам можливостей для кар'єрного зростання; підвищення економічної ефективності системи підготовки персоналу.

Завдання з організації та впровадження наставництва: оцінити існуючу практику наставництва на підприємстві; оцінити персональний ресурс співробітників, що виконують функції або ролі наставників; оцінити існуючі елементи управління наставництвом; розробити і впровадити регламенти наставництва; розробити моделі ключових компетенцій наставника; розробити та впровадити методику первинного виявлення професійно-важливих якостей і умінь співробітників – майбутніх наставників; спроектувати програми навчання навичкам і технологіям наставництва, а

також підвищення кваліфікації наставників, оцінити необхідні навчальні програми на зовнішньому ринку; розробити та впровадити мотиваційні системи для співробітників-наставників різних категорій.

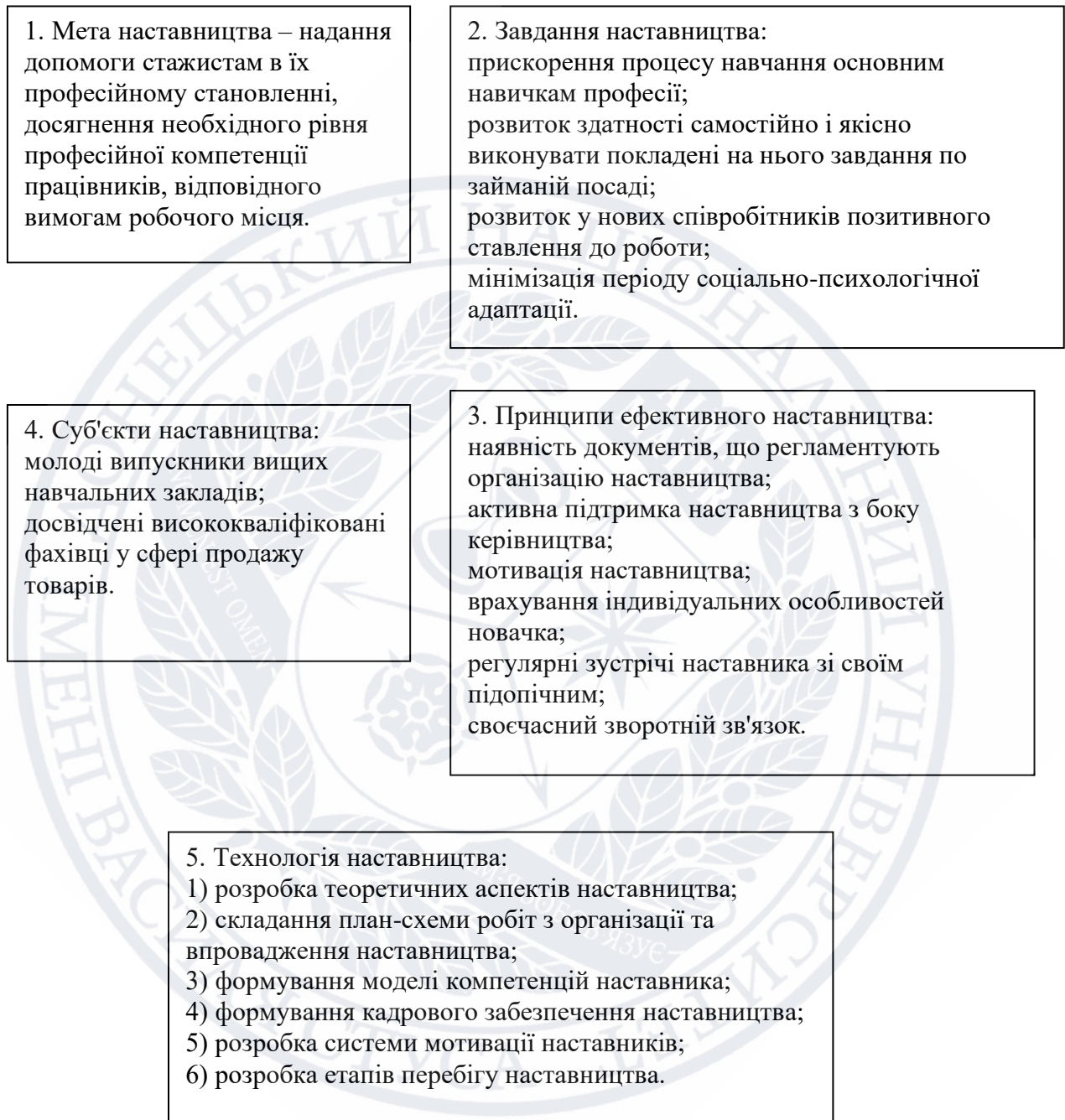


Рисунок 3.3 - Модель організації та впровадження наставництва на ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Форми роботи з організації та впровадження наставництва: регулярні наради робочої групи; самостійні дії учасників робочої групи з поточним завданням на робочих місцях; індивідуальні дії керівника відділу кадрів.

Планування робіт і звітність з організації та впровадження наставництва: на початку кожного місяця керівник відділу кадрів формує графік дій робочої групи на майбутній період; за підсумками кожного місяця керівник відділу кадрів формує звіт, що містить короткий опис проведених робіт за проектом і досягнутих результатів.

При відборі робітників на роль наставників на підприємстві необхідно провести співбесіду з провідними фахівцями, з досвідом роботи не менше 1 року. Дуже важливо, щоб наставник мав позитивний емоційний настрій і бажання навчати інших людей, він повинен не тільки знати правильні відповіді, але і вміти їх чітко донести – тобто важливі також комунікативні навички.

Основою для розробки кошторису витрат на навчання управлінського персоналу мають бути документи: резерв керівних кадрів, індивідуальні плани роботи працівника та план індивідуального розвитку його кар'єри, результати атестації працівників, внесених до кадрового резерву, результати оцінки їх професійних якостей, навичок; заявки керівників підрозділів; заявки самих співробітників щодо переліку розвитку окремих здібностей, аналіз скарг клієнтів; положення колективного договору про розвиток персоналу, його професійне навчання та кар'єрне просування; плани стратегічного розвитку підприємства.

Визначивши структуру витрат на розвиток персоналу, доцільно більш детально зупинитись на оцінці економічного ефекту, або корисного кінцевого результату від впровадження заходів з професійного розвитку управлінського персоналу організації, що може бути визначена такими показниками як:

- рівень продуктивності праці підрозділу, підприємства в цілому;
- збільшення обсягів прибутку, отриманого в результаті оптимізації витрат, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, реструктуризації;
- приріст обсягів виробництва, послуг внаслідок задоволення додаткової потреби працівників у професійному та кваліфікаційному розрізах, зростання

рівня технологічності виробничого процесу, якості виробленої продукції, послуг;

- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного розвитку персоналу;

- ефект від впровадження нових видів технологій, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, які змогли бути реалізовані внаслідок заходів розвитку персоналу;

- зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті позбавлення від зайвих, невласливих і дубльованих функцій, зв'язків, документації;

- ліквідація зайвих витрат в результаті вибору найбільш економічних способів виконання функцій; здійснення низки функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо.

Розвиток співробітників важливий як для роботодавця, так і для персоналу. Адже в підсумку компанія отримує більше освічених, ефективних і залучених співробітників. Так, в компанії варто розробити стратегію розвитку персоналу:

1. *Створити індивідуальний план розвитку.* Першим кроком в розвитку співробітників є створення ІПР –індивідуального плану розвитку для кожного співробітника (від IDP – Individual Development Plan). Важливо обговорити з співробітником особисті інтереси і кар'єрні цілі. Важливо зрозуміти, які саме сфери варто розвивати. Не у всіх однакові цілі або однакові погляди на те, чого вони хочуть досягти в своїй кар'єрі. Хтось взагалі не впевнений, що хоче витрачати на це час, тому тут дуже важливий індивідуальний підхід. План розвитку має передбачати план дій для працівника, який включає вимірні цілі і реалістичні часові рамки для досягнення кожної з них. Додавання деталей до плану розвитку співробітників, збільшує ймовірність повернення інвестицій.

2. *Забезпечити показники продуктивності.* Необхідно встановити конкретні кількісні показники, щоб допомогти співробітникові зрозуміти, чого

він може реально досягти. Якщо ці показники ефективності дотримуються, планка може бути підвищена, щоб співробітник відчував постійний ріст. Спочатку варто ставити більш короткі цілі, а потім, у міру просування, збільшувати складність. Менеджер повинен постійно взаємодіяти зі співробітником, щоб розуміти, де він зараз перебувають у відношенні досягнення ключових цілей продуктивності.

3. Забезпечити можливості поза посадових обов'язків. Сучасні організації стали настільки розділеними, що співробітники вважають, що вони можуть працювати тільки в межах свого відділу чи посади. Однак, щоб посправжньому розвинути співробітника для більш важливої ролі в компанії, їм необхідно зрозуміти, як працюють всі аспекти організації. Варто створити можливість для працівника брати на себе нові завдання за межами їх посадових обов'язків. Це перехресне навчання підвищить поінформованість і знання співробітників про організацію і допоможе їм більш ефективно працювати з іншими відділами, тому що у них з'явиться нове розуміння того, що інші співробітники роблять для компанії. Додаткова відповідальність поставить працівників в нові ситуації, навчить вирішувати більш складні проблеми, розширить набір навичок, що також підвищить шанси успішно зайняти більш відповідальну посаду.

4. Давати конструктивний зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок не означає критику, докори або засудження. Замість цього він повинен носити конструктивний характер і включати конкретні рекомендації для подальшого поліпшення і розвитку. Зворотній зв'язок повинен регулярно надаватися і прив'язуватися до даних або прикладів, таким як показники ефективності або індивідуальний план розвитку. Тільки використання зворотного зв'язку може допомогти виявити втрачені можливості для керівництва співробітника в процесі професійного розвитку. Співробітники хочуть знати, як у них справи. Якщо зворотний зв'язок використовується як інструмент для зростання, а не інструменту для збивання співробітника з пантелику, вона буде приносити відчутні результати.

5. Прибрати бар'єри. Багато організацій жорсткі у своїй організаційній структурі і процесах, що може утруднити реалізацію деякої міжфункціональної роботи, динамічного зростання і високопродуктивного навчання. Лідерство полягає в тому, щоб зруйнувати стіни і розробити систему, яка заохочує гнучкий підхід до навчання і роботи. Сьогоднішнє покоління співробітників звикло насолоджуватися відкритим робочим середовищем, яке дозволяє їм вільно розвиватися і працювати.

6. Професійні зв'язки. Необхідно допомогти співробітникам отримати доступ до додаткових контактів – знайомство їх з іншими професіоналами, які можуть виступати наставниками або тренерами, реєстрація їх в професійних галузевих асоціаціях, учбові курси і семінари, відвідання професійних заходів. Включення в професійну мережу дає можливість отримати додаткову підтримку, ради і інформацію про те, як рости професійно і особисто. Такі зв'язки, окрім іншого, важливі також і для організації.

7. Правильні, раціональні вкладення. З першого дня співробітник – це інвестиція, яку організація робить, і від якої вона чекає повернення. Щоб отримати максимальну віддачу від співробітників, необхідно робити подальші інвестиції. Багато з тактик в цьому списку не обов'язково вимагають фінансових вкладень для реалізації, такі ресурси як час все одно використовуються. Інші заходи по розвитку співробітників, включаючи навчання, програми онлайн-навчання і коучинг, коштують вкладень. Яким би не був ресурс, ці додаткові інвестиції потрібні і цінні, коли вони ретельно продумані відповідно до стратегічних цілей організації і індивідуальних планів розвитку.

8. Моделювати поведінку керівництва як приклад для підлеглих. Співробітник побачить цінність процесу розвитку, коли зрозуміє, що його поточне керівництво теж продовжує розвиватися особисто і професійно. Моделюючи цю поведінку, лідери формують довіру, необхідну для заохочення співробітників до участі в діяльності по розвитку. Це показує персоналу, що розвиток є частиною культури організації. Особистий приклад

дає зрозуміти, що для усіх в організації важливий розвиток і очікується, що усі співробітники братимуть участь в процесі постійного поліпшення, який розвивається зсередини.

Ці методи розвитку співробітників можуть бути реалізовані ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» і ефективно працюватимуть для формування майбутніх лідерів в компанії.

Таким чином, можна сказати, що формування кадрового резерву та розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

ВИСНОВКИ

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

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

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

Залучення кадрів можна проводити за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці. Під внутрішнім ринком праці слід розуміти використання потенціалу працівників, які вже працюють на підприємстві. Зовнішній ринок праці передбачає надходження кадрів до організації через

зовнішні джерела, такі як державна служба зайнятості, кадрові агентства, оголошення, ярмарки вакансій тощо.

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

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

В дослідженні проведено оцінку технологій відбору персоналу ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України». Зокрема, особливу увагу приділено методам визначення потреб підприємства у працівниках, технологіям пошуку кандидатів на вакантні посади, їх оцінки тощо. Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві найчастіше використовують балансовий та нормативний методи при плануванні чисельності персоналу. Планування адміністративно-управлінського штату працівників ведеться на основі норм керованості, тобто визначення оптимальної кількості підлеглих у підпорядкуванні одного керівника.

Щодо технологій пошуку кандидатів на вакантні місця, то на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); полювання за головами (HeadHunting); прелімінарінг.

Відповідність використання конкретної технології підбору залежить від джерела пошуку працівників, посади, рівня кваліфікації та вимог до кандидата тощо.

Оцінка кандидатів на вакантні посади на підприємстві ДП «Вінницький облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» поділяється на три види: методи попередньої та основної оцінки кандидатів; додаткові методи оцінки кандидатів. Вони дають можливість оцінити рівень відповідності кандидатів всім вимогам робочого місця та дати максимально об'єктивну оцінку їх компетенцій.

В дослідженні також розглянуто зарубіжний досвід процесу формування персоналу підприємства та висунуто пропозиції щодо підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.

У роботі проаналізовано досвід Японії, США та Німеччини у використанні методів підбору персоналу на підприємствах. Кожен стиль підбору має свої переваги та недоліки. Однак, на вітчизняних підприємствах слід запозичувати досвід розвинутих країн та враховувати його при формуванні штату працівників.

Зокрема, на прикладі Японії, слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки потенційний працівник адаптується до трудового колективу та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних.

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

Німецький досвід характеризується чіткою продуманістю та прагматичністю всіх етапів відбору кандидатів. Це дозволяє спланувати процес без лишніх втрат часу та максимально ефективно оцінити якості кандидатів, чого часто не вистачає на вітчизняних підприємствах.

Спільним критерієм в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога не лише до кандидатів на вакантні місця, але й до власних працівників.

Ще однією спільною ознакою в розвинутих країнах є підтримання тісних зв'язків компаній з навчальними закладами. Виявляються здібні молоді фахівці, які після закінчення навчання наймаються на роботу та можуть бути використані в процесі подальшого розвитку підприємства.

Окрім врахування зарубіжного досвіду, запропоновано запроваджувати власні заходи для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом, такі як:

- вироблення єдиного стандарту підбору;
- доведення стандарту підбору до керівників;
- якісне інформування кандидатів;
- максимальне усунення суб'єктивності;
- автоматизація процесу підбору працівників;
- пошук працівників через соцмережі;
- впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів;
- застосування аутсорсингу при підборі працівників тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. К.: Либідь, 2016. 250 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация. К., МАУП, 2015. 104 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. 276 с.
7. Гаркавенко Н.О. Проблеми зайнятості та безробіття на національному ринку праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №4.
8. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. К.: МАУП, 2014. 368 с.
9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М. Петюха. К.:КНЕУ, 2014. 398 с.
10. Дмитренко Г. А., Шарапова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. К.: МАУП, 2012. 248 с.
11. Журавлев П.В. Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М., Академия, Деловая книга, 2005. 232 с.

12. Завадський І. С. Менеджмент: Management. У 3 т. Т. 1. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2011. 522 с.
13. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 300 с.
14. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: В-во СХУ ім. В. Даля, 2004. 191 с.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М. Альпина Бизнес Букс, 2004. 122 с.
16. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. К. : Університет «Україна», 2007. 273 с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2012. 384 с.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. Вузов. М. : Экзамен, 2013. 336 с.
19. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2015. 556 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор». 2015. 308 с.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
22. Колосова М. Как оценить кандидата при подборе. Советы по формированию «золотого фонда». *Управление персоналом*. 2018. № 4. С. 32-34.
23. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
24. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського*

державного технологічного університету. *Економіка*. 2012. № 1 (59). С. 136–139.

25. Кузнецова Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников. *Молодой ученый*. 2017. №1. С. 136-138.

26. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Ю. П. Анискина. 4-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2018. 263 с.

27. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. 210 с.

28. Мансуров Р. Е. Как повысить эффективность персонала? Займитесь HR-брендингом! URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/12.htm>.

29. Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу. *Кадри підприємства*. 2017. № 8.

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

31. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. *Компетентность*. 2013. №3.

32. Михалык Т. Ефективні методи відбору персоналу. URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=11798>.

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

34. Метод быстрого отбора персонала – скрининг. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11142>.

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

36. Московська Н. Кваліфікація персоналу – запорука успіху. *Урядовий кур'єр*. 2005. 13 вересня. № 172.

37. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підручник. К.: Київ.нац.-торг.- екон.ун-т, 2016. 371 с.
38. Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу. *Менеджер по персоналу*. 2018. № 1. С. 30–35.
39. Орлова М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию. *Молодой ученый*. 2017. №12. Т.1. URL: <https://moluch.ru/archive/35/3997>.
40. Персонал підприємства та методи його планування. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х.: НТУ «ХП». 2013. № 22 (995).
41. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 2013. №3. 194 с.
42. Подбор персонала: современные методы, технологии и способы поиска сотрудников. URL: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html>.
43. Професійний добір: етапи, суб'єкти, методи й технології оцінювання кандидатів / Світлана Цимбалюк. *Довідник кадровика*. 2011. № 10. С. 68–80.
44. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации. *Молодой ученый*. 2017. №8. URL: <https://moluch.ru/archive/142/40046/>.
45. Розанова В. А. Психология управления : учебн. пособ. М. : Журнал "Управление персоналом", 2013. 416 с.
46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.
47. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібн. URL: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.
48. Старовойтова Л. И. Занятость населения и ее регулирование: учеб. пособие. М. : Издательский центр «Академия», 2011. 192 с.
49. Современные методы и способы оценки кандидатов. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66305-qqq-16-m9-metody-otsenki-kandidatov>.

50. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. *Економіка та держава*. 2016. №4. С.92- 94.
51. Терентьева Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приёмы. М.: Эксмо, 2010. 398 с.
52. Технологии подбора персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63094-tehnologii-podbora-personala>.
53. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників. К.: ТОВ «Попурі», 2013. 112 с.
54. Уейн, Дж. П. Навчання і розвиток персоналу: кращі приклади у світовій практиці. URL: www.expo.trainings.ua.
55. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2017. 448 с.
56. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу. *Управління персоналом*. 2016. № 4. С. 48.
57. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента. *Сфера услуг: инновации и качество*. 2013. № 16. С. 15-21.
58. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
59. Чернявська Ю.Б. Функції ринку праці та національні особливості їх відтворення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №3. С. 175- 176.
60. Шебаніна О.В. Ринок праці та основні напрями його ефективного розвитку. *Економіка АПК*. 2016. №6. С.115-122.
61. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. М.: Интел-Синтез, 1998. 352 с.
62. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.- метод. посібник. К., 2014. 256 с.
63. Ядранський Д. М. Якісний та кількісний аналіз персоналу : шляхи інтеграції. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. № 3. С. 27–29.

64. Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. 328 с.

65. Assessment-center как метод оценки персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66684-qqq-17-m5- assesment-tsentr>.

