

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

# УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ РИНКУ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістрський)

**Виконав:** студент 6 курсу, групи 651,  
денної форми навчання,  
спеціальності 051 «Економіка»  
(ОПП Управління персоналом та економіка праці)  
Слободян Богдан Олегович \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник:** доцент кафедри бізнесу та управління  
персоналом  
Водянка Любов Дмитрівна \_\_\_\_\_  
(підпис)

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом*

\_\_\_\_\_ проф. Ю.М. Лопатинський

Чернівці – 2023

## АНОТАЦІЯ

*(українською мовою до 700 знаків)*

Слободян Богдан Олегович

«Удосконалення механізму пошуку і відбору персоналу в організаціях в умовах ринку»

051 Економіка,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,

м. Чернівці, 2023

У кваліфікаційній роботі висвітлено сутнісні засади пошуку, підбору, добору і відбору кадрів як механізмів формування й розвитку кадрової політики на будь-якому підприємстві. Розглянуто, що актуальність пошуку, відбору та набору персоналу стала однією з найголовніших чинників. Обґрунтовано, що пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом. Розглянуто термін добору, і набору персоналу, методи та напрями удосконалення. В роботі розглянуто питання вдосконалення набору та відбору персоналу з використанням сучасних HR-технологій. Висвітлено засади визначення процесів професійного пошуку, підбору, добору персоналу, здійснено огляд історії вивчення даного питання, представлено стислий опис основних інструментів добору персоналу на базі ТДВ «ШБУ № 60»

**Ключові слова:** Методи відбору кадрів, пошук персоналу, системи набору та відбору персоналу, кадрова політика, кадри, управління персоналом, кадрова служба, набір кадрів, відбір працівників.

## ABSTRACT

*(іноземною мовою до 700 знаків)*

Slobodyan Bohdan Olegovych

“Improving the mechanism of search and selection of personnel in organizations in market conditions”

051 Economics,  
Yuri Fedkovich Chernivtsi National University,  
Chernivtsi, 2023

In the qualification work, the essential principles of search, recruitment, selection and selection of personnel as mechanisms of formation and development of personnel policy at any enterprise are highlighted. It was considered that the relevance of the search, selection and recruitment of personnel has become one of the most important factors. It is substantiated that the search and selection of personnel is a continuation of the personnel policy implemented by the enterprise and one of the key elements of the personnel management system. The term of selection and recruitment of personnel, methods and areas of improvement are considered. The paper considers the issue of improving recruitment and selection of personnel using modern HR technologies. The principles of determining the processes of professional search, recruitment, selection of personnel are highlighted, a review of the history of the study of this issue is carried out, a brief description of the main personnel selection tools based on LLC “ShBU № 60” is presented.

**Keywords:** Personnel selection methods, personnel search, personnel recruitment and selection systems, personnel policy, personnel, personnel management, personnel service, personnel recruitment, selection of employees.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Б. О. Слободян

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Концепція і значення набору, відбору і найму персоналу.....	8
1.2. Технології відбору персоналу.....	17
1.3. Інноваційні технології відбору персоналу.....	24
Висновок до розділу 1.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ...30</b>	
2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз персоналу ТДВ «Шляхо будівельне управління № 60».....	30
2.2. Оцінка системи пошуку, відбору і найму персоналу на ТДВ «ШБУ № 60».....	35
Висновок до розділу 2.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ, ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>44</b>
3.1. Формування процедури відбору і найму персоналу на ТДВ «ШБУ №60».....	44
3.2. Розробка програми адаптації нових співробітників.....	48
3.3. Створення асесмент-центру як методу оцінки персоналу організації..	51
Висновок до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У останні роки, враховуючи вплив глобалізації, ринок праці дуже змінився, і цей процес безперервно продовжується. З часом також змінюються соціальні цінності, а глобалізація прискорює соціальні зміни, які стосуються ринку праці, кар'єри, мобільності кадрів.

Все це безпосередньо впливає на роботу HR і на те, які засоби та технології будуть використані. Людські ресурси є основною сучасної організації, і саме вони визначають її конкурентоспроможність. Але ефективна робота організації залежить не тільки від того, як грамото кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, але і від того, чи приділяє увагу керівництво процесу адаптації (онбордингу) нових співробітників.

Як вважає М.Д. Виноградський, одним із найважливіших обов'язків в роботі менеджера з персоналу є програма впровадження системи адаптації, роль якої зростає в умовах функціонування ринку праці. Адаптація персоналу в організації виступає необхідною частиною кадрового менеджменту. Вдало запрограмований, продуманий і організований проект з адаптації персоналу є гарантом отримання віддачі і прояви ініціативи, «закріпленості» співробітника в організації.

Ринок праці в Україні активно розвивається та трансформується, з'являється більше джерел для пошуку кандидатів, тобто з одного боку працювати, стає простіше. З другого боку, цінність вищої освіти зараз знижується, людина с дипломом вузу не завжди може бути справді підготовленим спеціалістом в своїй сфері. Даний факт ускладнює процеси пошуку і відбору кандидатів, оскільки люди з вищим освітою меншою мірою погоджуються на заміщення робочих вакансій, а для зайняття більш високих посад у них недостатньо знань і досвіду.

Трудова адаптація розглядається як процес знайомства співробітника з діяльністю організації; взаємне пристосування, що ґрунтується на поступовій виключності у процес виробництва, у нові для нього професійні,

психофізіологічні, соціально-психологічні, організаційно- адміністративні, економічні, санітарно-гігієнічні та побутові умови праці та відпочинку; взаємне пристосування співробітника і організації.

**Мета дослідження:** розробити та обґрунтувати заходи та джерела вдосконалення діяльності кадрової служби з відбору та адаптації нових співробітників відповідно до трансформаційних змін на ринку праці.

**Об'єкт дослідження:** діяльність кадрової служби ТДВ «Шляхо будівельного управління №60».

**Предмет дослідження:** заходи та джерела для вдосконалення відбору і адаптації нових співробітників.

**Завдання дослідження :**

– на основні наукових і науково-методичних джерел узагальнити теоретичні основи діяльності кадрової служби з відбору і адаптації нових співробітників;

– провести аналіз сучасних методик з відбору та адаптації нових співробітників з метою виявлення потенційно ефективних.

– розробити заходи реалізації процедур відбору нових співробітників на основні методів асесмент-центру: аналізу резюме, інтерв'ювання, анкетування і тестування, проблемних завдань (кейсів).

– запропонувати рекомендації з вдосконалення діяльності кадрової служби з адаптації нових співробітників на основні індивідуальних планів.

**База дослідження** - компанія ТДВ «Шляхо-будівельне управління №60».

**Методи дослідження:** контент-аналіз наукових видань, аналітичних доповідей, а також нормативних документів з тематики; критичний аналіз наявних підходів до визначення і дослідження досліджуваної проблеми; статистичний аналіз: дослідження рядів динаміки, розрахунок середніх величин та узагальнюючих індексів.

**Інформаційну базу дослідження** складають законодавчі та нормативні акти України; матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, Європейської Комісії,

Європейського бюро статистики, МВФ, ВЕФ; Програми розвитку ООН; Інтернет-ресурси, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів.

**Структура й обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 1.4. Концепція і значення набору, відбору і найму персоналу

Погляди на роль людини в організації постійно зазнають значних змін, якщо до 1900-х років основним об'єктом управління вважалися технології виробництва, то до 1960-х років основним об'єктом вивчення стають людські ресурси. У теперішній час людина - невід'ємний елемент організаційного устрою, що дозволяє досягати нових висот у виробничому середовищі. Людський капітал – найважливіший компонент функціонування організації. Від того наскільки кваліфікований персонал, який рівень його знань, досвіду та компетенцій залежить ефективність роботи як окремих підрозділів, так і всієї організації в цілому. Безперечно, важливим стає підібрати талановитих та перспективних співробітників, які б результативно справлялися з покладеними на них посадовими обов'язками, тому питання, пов'язані з удосконаленням системи відбору та найму персоналу, мають важливе значення для організації.

За визначенням Л.В. Балабанової, відбір персоналу - це збіг вимог, які пред'являє компанія до якостей людини та якостей кандидата на посаду. Також відбір персоналу це заходи, які дозволяють так сформувати персонал організації, щоб він відповідав цілям цієї організації. У результаті вибирається кандидат, який найбільше відповідає всім вимогам [5].

У науковій літературі часто зустрічається визначення поняття «відбір персоналу» як процедури. Але при цьому різні автори по-різному розглядають зміст даної процедури. Так наприклад, П. Журавльов вважають, що відбір це процес, коли кандидати вивчаються.

А Ш.Р. Буконгу до процесу відбору персоналу включає заходи, які здійснює організація для того, щоб виявити з кандидатів саме тих, хто найбільше підходить для роботи в цій організації на конкретній посаді.



Дані визначення дають підстави стверджувати, що відбір персоналу це процес, який дозволяє компанії розвиватися, що він орієнтований на оцінку кандидатів на вільну посаду та задовольняє очікування особистості, суспільства та самої організації.

Кожна людина на ринку праці виступає у своїй професійній сфері діяльності. І дана сфера вимагає наявності певних навичок та підготовки. Можна виділити кілька факторів, які визначають вибір професії людей.

Таблиця 1.1

## Наукові трактування поняття «відбір персоналу»

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

До них відносяться, наприклад, які здібності має людина, які її схильності до певного виду діяльності, рівень заробітної плати, сімейні традиції, її

соціальне оточення. Будь-який цей фактор може бути основним при виборі професії. І коли кандидат на посаду проходить процедуру відбору, то він має показати всі свої вміння, навички, здібності, які були накопичені ним. Якщо в результаті відбору даний кандидат був обраний, то це і є оцінка його зусиль, очікувань, професійної спроможності та особистісного зростання. Якщо кандидата відхилили, це не означає, що він професійно не спроможний, це певний проміжний тест на профпридатність, котрий дає можливість кандидату чіткіше усвідомити зміст своєї професії, підготуватися та вдосконалити свої професійні якості і особистісні позиції.

О. Кендхов зазначає, що значення відбору персоналу полягає у тому, що відбуваються взаємозалежність рівня задоволеності співробітника та економічної ефективності організації. Адже від того наскільки якісно здійснено професійний відбір, настільки якісними будуть бажання та вимоги співробітників відповідати організаційним вимогам. Саме тому підвищення рівня ефективності відбору співробітників може дати підприємству конкурентну перевагу, яка порівняно за значимістю з інноваційними технологіями або високоякісною сировиною для виробництва [24].

Роль відбору персоналу полягає і в тому, що в даний час посилюється його вплив на рівень виконання роботи. Адже якщо співробітник не має потрібних для організації навичок та здібностей, то він не буде ефективно працювати, а це негативно впливає на діяльність усієї компанії.

Проводячи відбір та найм співробітників, підприємство визначає рівень кваліфікованості та ефективності персоналу, який призведе його до заданих цілей. Вступ співробітника на роботу можна розцінювати як збільшення інвестицій та створення умов для довгострокового співробітництва. Саме тому від правильного відбору кадрів залежить успішна діяльність всього підприємства.

Між процедурою відбору кадрів, розвитком всього персоналу та керівництвом компанії є внутрішній зв'язок. Так, відбір персоналу це основний крок до його розвитку і чим сприятливішим є вибір співробітника, відповідним

вимогам, тим більша ймовірність подальшого розвитку персоналу. Робота впливає на добробут людей, їхній соціальний статус у суспільстві, на взаємини між собою, а загалом впливає на ступінь задоволеності життям.

Л.Г. Кльоба наводить приклад з дослідження американської фірми. Ця фірма займається підбором співробітників вищого та середнього управлінського рівня та послуги даної компанії складають третю частину всього річного окладу даного співробітника. У структуру витрат на підбір співробітника включаються вартість оголошень про вакансію, транспортні витрати, заробітна плата осіб, які займаються підбором, і т.д. В цілому загальні витрати прийому менеджера, якщо його оклад становить шістдесят тис. доларів, складають сорок тисяч доларів. Звичайно, якщо персонал не є управлінським, то витрати на підбір складають менше [25].

З вищезазначеного можна зробити такі висновки.

По-перше, якщо був зроблений неправильний відбір співробітника, то це можна оцінити як витрати організації.

По-друге, помилки, які були здійснені під час процедури відбору та найму, знижують фінансовий прибуток компанії.

По-третє, для самого претендента на роботу виявлені недоліки при процедурі відбору надають вплив на його задоволеність та очікувану роботу.

Ті рішення, які були прийняті під час процедури відбору та найму співробітників, надалі будуть все більш значущими. Це обумовлено тим, що відбуваються в роботі технологічні зміни, зростають вимоги до роботи та відповідно, виникають питання про придатність співробітника до виконання даної роботи. Також люди, які мають професійну освіту, поєднують її зі своїми очікуваннями від роботи, зі своїми прагненнями щодо розвитку особистості.

Звичайно, у сучасних організаціях зростають витрати на розвиток персоналу, на найм та його відбір, але при цьому збільшуються вимоги до цього персоналу. Фахівці з управління персоналом вважають, що відбір співробітників за наймом є головною функцією системи управління персоналом. Як зазначає А. Хісматуллін, відбір є стратегічним заходом.

Таким чином, сутність процедури відбору кандидата на вакансію полягає в тому, щоб націлити його на позитивні зміни у діяльності компанії при дотриманні інтересів його учасників.

Ціль відбору за найм складається з оцінювання придатності кандидата за професійною та особистісною стороною вимогам посади. Оцінювання має бути проведено в короткі терміни з дотриманням засобів та методів, які точні та виправдані з юридичної та етичної точок зору.

У науковій літературі концепція розглядається як система поглядів на щось, основна думка. Коли характеризуються підходи до вибору кандидатів на посаду, то наукова література таких питань стосується нечасто.

У науковій літературі, коли аналізуються підходи до вибору кандидатів на вакансію, питання відбору та найму розглядаються нечасто. Цією темою більше цікавляться зарубіжні вчені. Це можна пояснити тим, що процедури найму та відбору різних вакансій специфічні для кожної конкретної організації.

На думку В.І. Борщ, якщо концепція відбору та найму знаходить своє відображення у політиці та стратегії підприємства, то це може [11]:

- допомогти сформувати у співробітників почуття причетності до організації, і як наслідок того, що прийняти необхідність залучення нових співробітників і сторони;
- сформувати або змінити імідж організації, підвищити рівень довіри серед клієнтів та підрядників, які спостерігають за розвитком цієї організації. У цій ситуації відстежуються кількість найманих співробітників, критерії вибору, вимоги до співробітників, терміновість та жорсткість оціночних процедур.
- змінити загальний погляд на всю організацію. Це відбувається за рахунок зміни поглядів на компанію, коли поява нових співробітників дозволяє удосконалити маркетингові, фінансові та виробничі концепції розвитку підприємства.

Якщо розглядати концепцію відбору та найму співробітників з позицій людського капіталу, то вона може:

- стимулювати кандидатів до професійного та особистісного розвитку для того, щоб отримати бажану посаду в результаті конкурсного відбору;
- допомогти сформувати у кандидатів з числа працюючих в компанії прагнення до професійного зростання, оскільки на посаду запрошуються люди зі сторони, а не з внутрішніх резервів;
- сформувати резерв молодих співробітників, які відбираються для роботи та навчання у компанії.

Якщо розглядати концепцію на національному рівні, то вона здатна:

- надати вплив на прискорення рухів персоналу в масштабі всього ринку праці країни;
- зняти мовні бар'єри, пізнавати менталітет і культуру країн, які надають та збирають трудові ресурси;
- підвищувати або знижувати рівень престижності освіти у молоді.

Концепція відбору та найму має визначатися положеннями концепції управління персоналом, яка передбачає:

- роль особистості співробітника, яка все більше зростає в сучасних умовах;
- орієнтація повинна бути на цілі і цінності компанії;
- відбір і найм повинен відповідати політиці даної компанії;
- повинні враховуватись інтереси окремих груп співробітників компанії;
- необхідна орієнтація на мотивацію співробітників;
- потрібно об'єднувати та правильно використовувати ці концепції, так як концепція людських ресурсів спрямована на економічну ефективність залучених співробітників, їх навчанням з найбільш повним одержанням вигоди від їх здібностей, а також подальший розвиток цих співробітників.

Отже, концепція відбору та найму має бути спрямована на забезпечення організації кваліфікованим персоналом та досягнення цілей та розвитку даної

організації.

Для цього потрібно реалізувати ряд напрямів ( рис. 1.1.).

Потрібно спочатку визначити, скільки необхідно персоналу для досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі виділяють поточну та довгострокову потребу у співробітниках. Валова потреба у співробітниках означає, скільки потрібно співробітників, щоб забезпечити виробничу діяльність. Також є чиста потреба у співробітниках, яка означає невідповідність кількості наявних співробітників та валової потреби.



Рис. 1.1. Напрями реалізації концепції відбору та найму співробітників

Чиста потреба може бути як позитивною, і негативною. Наприклад, якщо є потреба в тому, щоб заповнити нові робочі місця, то виникає позитивна чиста потреба.

Виходячи з цього підприємство визначає потребу в персоналі виходячи з поточною ситуації, з перспектив розвитку. Потреба в персоналі визначається для заміни співробітників, які звільнилися, для заняття нових посад для суміщення роботи та навчання на підприємстві. Потім необхідно розробити вимоги до співробітників. Цей профіль розробляється виходячи з аналізу робітника місця, його опису, а також враховуються кілька критеріїв:

- професійні критерії, до яких входять освіта та наявний досвід роботи;
- фізичні критерії (описуються фізична підготовка та дані кандидата на вакансію);
- психічні критерії (сюди належать здатність кандидата концентрувати увагу, бути надійними тощо).
- соціально-психологічні критерії (описуються вимоги щодо поведінки кандидата посаду у колективі).

Ці критерії можуть з часом змінюватись як загалом, так і за деякими позиціями. Потрібно зазначити, що профілі вимог до кандидатів на вакансію та за їх подальшої роботи можуть не бути однаковими.

Розрахунок чисельності персоналу проводиться таким чином, щоб забезпечити досягнення стратегічних завдань компанії. Адже якщо персоналу не вистачає, то виникає загроза не виконати завдання, а якщо персоналу більше, ніж потрібно, то виникають зайві витрати, що в цілому може призвести до негативних наслідків організації.

Для кожного відбору та найму співробітника на вакансію потрібно формувати змішану філософію відбору. І тут слід брати до уваги пошук нових ідей для компанії; найм та відбір проводиться для поточної роботи або для довгострокової кар'єри; потрібно визначитися, хто необхідний: підготовлені співробітники або кого потрібно підготувати самим.

Потім необхідно позначити інтереси компанії на ринку праці та вибрати джерела підбору кандидатів (зовні або зі своєї організації). Згодом оцінюють переваги і недоліки співробітників компанії, які захотіли зайняти вільну посаду та претендентів з боку, їх професійні навички. Серед претендентів зі сторони розглядаються співробітники, які працюють на інших підприємствах, та ті, хто тимчасово не працює з якихось причин (наприклад, випускники ВНЗ).

Формування списку кандидатів на вакансію відбувається з всієї вибіркової сукупності. Потім здійснюється процедура відбору кандидатів, які найбільш придатні для цієї вакансії. Результати відбору обговорює комісія. Тут

є кілька варіантів. Так до комісії можуть входити керівник компанії чи його представник, керівник служби кадрів, представник трудового колективу. А якщо на підприємстві є програма найму, то можуть входити інші представники. До завдань комісії входить:

- визначення відповідності кандидата вимогам вакансії, щоб у перспективі він міг підняти рівень даної посади,
- виявлення потенціалу кандидата на вакансію;
- виявлення сильних та слабких сторін кандидата і що можна виправити, навчивши цього співробітника;
- з ким слід укласти договір;
- кого можна занести в кадровий резерв підприємства.

Вибравши кандидата, компанія укладає трудові відносини у вигляді підписання договору чи контракту. Якщо є потреба, то обговорюється випробувальний термін. Метою такого терміну є допомога новому співробітникові швидше адаптуватися до виробничого процесу та до колективу. Під час випробувального терміну здійснюються консультації і контроль наставника. І, коли закінчується випробувальний термін, що вже приймається остаточне рішення про найм співробітника.

Одним із напрямків реалізації концепції відбору та найму співробітників є масовий найм співробітників, який має свої особливості. У науковій літературі рекомендується проводити масовий найм до певної дати. Це потрібно для того, щоб весь персонал почав працювати відразу. Всім одразу пояснюються вимоги до роботи, відбувається формування колективу тощо. На рівні відбору та найму відбувається підбір співробітників за бажаними характеристиками колективу.

Спочатку спілкування з кандидатами бажано здійснювати безконтактно. Це може бути розсилка кореспонденції, листів. Макети таких листів розробляються спеціалістами з управління персоналом разом із юристами, психологами, філологами. Пересилання кореспонденції здійснюється згідно з правилами компанії співробітниками служби управління персоналом.



Наскільки буде ефективним відбір та найм співробітників залежить від професійної підготовки та досвіду учасників кампанії? Служби кадрів, керівників, інтерв'юерів, вербувальників та інших учасників процесу.

## 1.2. Технології відбору персоналу

Процес відбору персоналу до останнього часу залишався досить простим. Так в організації керівник або начальник відділу розмовляв з кандидатом на вакансію та за результатами цієї розмови приймалося рішення. Враховувалися особиста інтуїція керівника чи рекомендації, що були надані керівництвом. Але поступово ситуація почала змінюватися, почали розроблятися різні форми та методи відбору та сама процедура відбору та найму стала більш ефективною.

В даний час методи відбору кандидатів поділяють на низку етапів. Після закінчення цих етапів частина претендентів відсівається, друга частина відмовляється далі проходити відбір, і в результаті залишаються самі конкурентоспроможні. Так, наприклад, Бабенко А.Г. виділяє шість ступенів у процесі відбору та оцінки персоналу [3]:

- 1) потреби у співробітниках визначаються, враховуючи цілі підприємства;
- 2) має бути отримана точна інформація про те, які вимоги мають бути пред'явлені до кандидата;
- 3) встановлюються вимоги до кваліфікації співробітника, щоб він міг успішно виконувати роботу;
- 4) визначаються особисті та професійні якості, які потрібні для роботи. І на цьому ж етапі виявляються джерела та методи, які будуть ефективними при здійсненні пошуку відповідних кандидатів на вакансію;
- 5) визначаються методи відбору кандидатів, які найпродуктивніше можуть оцінити відповідність кандидата та запропонованої посади;
- 6) для адаптації прийнятих до організації співробітників необхідно створити сприятливі умови .

А Сафронова О.В. і Бабченкова Д.Р. до процесу відбору кадрів включають:

- сукупний аналіз потреби в кадрах (у сьогодення і в майбутньому);
- формулювання вимог до персоналу Має на увазі точне визначення того, хто необхідний організації, за допомогою аналізу роботи (посади та робочого місця), підготувати описи, а також визначити точні терміни та певні умови набору співробітників;
- визначення, з яких основних джерел надходитимуть кандидати;
- вибір найбільш ручної методики для оцінки відбору кадрів.

Семів Л.К. в процесі підбору персонал виділяє кілька етапів [40]:

- спочатку потрібно розробити політику відбору та утримання співробітників, а також ретельно опрацювати всю систему, яка б забезпечувала її діяльність;
- потім визначити наявні та майбутні потреби у співробітниках;
- розглянути кількість потенційних співробітників у зовнішніх та внутрішніх джерелах та виявити рівень конкуренції;
- провести аналіз посади та сформуванати таку форму резюме, де була б вся інформація, яку треба знати про кандидата. Вважається, що приймати кандидата на роботу потрібно тільки якщо він підходить компанії по всіх чотирьох пунктах.



Рис. 1.2. Традиційні методи відбору персоналу

Виділяють тестування, співбесіду, центри оцінки, анкетування, резюме.

Тестування, як метод відбору персоналу відносять до психологічних

методів. За допомогою тесту за наймом можна виміряти будь-який показник людини. Ця перше визначення дуже добре видно на тлі наступних обстежень, які стають все складнішими і доповнюють перше, прояснюючи ті чи інші риси. За допомогою тестування, як правило, оцінюють здібності, мотиви, інтереси та потреби. Перевагами тестування є:

- здатність виявлення реакції особи кандидата на вакансію;
- можливість порівнювати виявлені якості з якостями інших тестованих;
- на науковій основі зробити вибір претендента на вакансію.

У США регулярно проводяться тести на професійний розвиток пізнавальних здібностей. Довге застосування цих тестів дає можливість зробити кілька висновків:

- тести - це індикатор для успіхів в обліку або роботи, які може досягти людина;
- тести однаково можна застосовувати до всіх людей;
- тести на розвиток повчальних здібностей економлять роботодавця велику суму грошей.

Згідно з цими даними, тестування у всьому світі визнано як універсальний метод відбору персоналу. Тестування можна проводити як для кандидатів на роботі, так і для кандидатів на навчання. Важливим є те, що застосовувати тестування можна до будь-якого праці та будь-якої категорії претендентів на вакансію. Більше того, воно фінансово вигідне роботодавцю.

Однак, у науковій літературі є й протилежні точки зору. Так останніми роками змінився добір кандидатів за допомогою тестів. Справа в тому що є противники застосування тестів при відборі та наборі персоналу як на рядові посади, так і на керівні. Особливо якщо це особистісні тести. Особливо спірними є такі проблеми:

- коли повинні застосовуватися тести, і яка їхня мета, тобто. практичний аспект застосування тестування;
- філософський аспект тестування;

- етичні проблеми використання тестів при відборі кандидатів;
- достовірність тестування.

Особливо багато уваги вчені приділяють етичним проблемам застосування тестування та достовірності отриманих результатів. Етичні проблеми пов'язані з неправовим вторгненням особисте життя претендента на вакансію. Часто зібраною інформацією можуть зловживати чи перейти під час тестування кордону знань, які необхідні при прийомі на роботу. В цілому кандидат на вакансію виявляється незахищеним в особистісному плані від кількості відомостей, які роботодавець з особи співробітника з управління персоналу запитує під час проведення тестування.

Що стосується аспектів дійсності матеріалів тіста, то вчені стверджують про неправильну валідну картину щодо здібностей претендента, що дається методом тестування. Це пов'язано з тим, що зміст тестів і зміст праці мало взаємопов'язані між собою. Тести можуть виміряти лише невелику частину всіх здібностей та можливостей людини.

Ті докази проти використання тестування при відборі та найманні кандидатів, які наводять вчені знайшли відображення у зниженні обсягів їх застосування практично. У зарубаній практиці роботодавці в середині ХХ століття зазнавали труднощів у застосуванні тестування.

Практика роботи з тестами на виробничих підприємствах свідчить про те, що вони потрібні для того, щоб виявити у претендента того способи поведінки, який потрібен для виконання його роботи. В даному випадку тестування має відповідати декільком вимогам:

- людина, яку тестують, повинна мати можливість показати ту поведінку, яка є для нього типовою;
- метод тестування має бути випробуваним та вимірювання повинні бути надійними;
- результати, які будуть отримані в ході тестування, повинні бути дійсними для майбутньої поведінки кандидата.

Для того щоб уникнути необ'єктивності під час проведення тесту,

потрібний дотримуватись інструкції, яка розроблена професіоналами до кожного тесту. Також важливим є створення такої ситуації проходження тесту, коли включено ряд елементів цієї процедури: зовнішні умови; керівник тесту; взаємодія між кандидатом, який проходить тест та керівником тесту; установки і очікування кандидата на вакансію; страх претендента на вакансію перед тестом.

Якщо умови проведення тесту для всіх кандидатів будуть однакові та будуть в рамках єдиного стандарту, тобто тестова ситуація є об'єктивною.

Слід зупинитися і на економічному аспекті тестування. Є багато тестів, які проводяться у групі та дозволяють за один раз перевірити здібності відразу кількох претендентів на роботу.

Іншим поширеним методом відбору та оцінки персоналу є співбесіду. Поряд із тестуванням, воно є найчастіше застосовуваним. Незважаючи на те, що на перший погляд процедура співбесіди досить проста, вона є однією з самих трудомістких. Це пов'язано з тим, що співбесіда вимагає обов'язкової підготовки спеціаліста, який проводить його.

Основною метою співбесіди є отримання інформації, яка необхідна для того, щоб:

- зробити висновки про те, чи підходить претендент на вакансію на цю посаду. Тобто спеціаліст з персоналу, який проводить співбесіду, повинен оцінити професійну придатність кандидата, оцінити рівень його професійних знань та умінь, виявити його індивідуальні якості;

- спеціаліст, який проводить співбесіду, повинен визначити чим же даний претендент на вакансію виділяється серед інших, які якості у нього є переважаючими, а які потрібно розвивати, як ці якості підходять для конкретної посади і конкретної організації.

- Також важливим є отримання інформації про те чи буде зростання даного співробітника чи він уже переступив можливості цієї вакансії;

Сучасні організації надають особливу увагу при проведенні співбесіди таким питанням як відповідність кандидата на вакансію корпоративній культурі

підприємства, тому наскільки людина зможе прийняти ті норми і правила, які є в цій компанії.

Одним із важливих етапів співбесіди є підготовка до нього. Підготовка вимагає ретельності. Для проведення співбесіди діє наступний інструментарій:

- анкета з біографією кандидата на вакансію;
- посадова інструкція тієї вакансії, щодо якої проводиться співбесіда;
- особистісна специфікація. Це документ, де докладно описуються параметри, яким повинен відповідати кандидат на вакансію, щоб успішно виконувати свою роботу.

Перед тим, як розпочати співбесіду спеціаліст з персоналу повинен ще раз переглянути анкету та позначити аспекти, які потребують уточнення.

Щоб співбесіда була результативнішою, під час її проведення потрібно використовувати різні варіанти. Те, що спеціаліст з персоналу вміє застосовувати різні варіанти співбесіди, дає можливість отримати більш правильну та об'єктивну оцінку претендента на вакансію, а загалом і підвищити ефективність своєї роботи.

Структуру співбесіди досить складно описати. Це пов'язано з тим, що співбесіда з кожним кандидатом на роботу будується індивідуально. І в процесі проведення співбесіди спеціаліст з персоналу застосовує як загальноприйняті методи проведення співбесіди, так і виробляє власні прийоми. І це дає йому можливість найбільш об'єктивно оцінити претендента на вакансію.

При цьому фахівець з управління персоналом визначає структуру співбесіди спираючись на свої уявлення та досвід проведення таких співбесід, адже у кожного були й вдалі моменти та невдалі ситуації. Тому фахівці, як правило, не можуть рекомендувати ту чи іншу структуру проведення співбесіди.

Достатньо використовується при відборі персоналу є такий метод як анкетування. Анкетування застосовується для того, щоб отримати точні дані щодо претендента на вакансію. Це можуть бути його прізвище, ім'я, дата народження, адреса, освітня організація, яку він закінчив, досвід роботи тощо.

В резюме наводиться інформація про претендента на вакансію, яку він сам хоче повідомити роботодавцю.

Багато організацій використовують такий метод відбору персоналу як центри оцінки. Цей метод дозволяє відібрати співробітників за умов гри, яка імітує реальну обстановку на робочому місці. Претендента на вакансію під час гри чи тренінгу можуть попросити висловити свою думку, виступити з промовою, дати обґрунтування будь-якому факту тощо.

В даний час все більше роботодавців віддають перевагу нетрадиційним способам відбору кандидатів на вакансію, вважаючи що так вони можуть вибрати справді унікальних фахівців для своєї компанії. До таких нетрадиційних методів відбору належать:

– стресове інтерв'ю або, як його називають інакше, шокове інтерв'ю. Цей метод використовується, якщо посаду, на яку претендують кандидати, є високостресовою. І тут завдання спеціаліста з персоналу полягає в тому, щоб створити такі стресові ситуації для претендента на вакансію, а потім проаналізувати його дії у цій ситуації.

– Brainteaser-інтерв'ю. Цей метод використовується, якщо вакансія передбачає творчий підхід і аналітичний склад розуму. Претенденту на вакансію пропонують вирішити логічні завдання чи задають дивні питання, що не стосуються роботи. Потім перевіряють його реакцію, наскільки він може оригінально мислити, розмірковувати та генерувати нестандартні ідеї.

– Деякі організації під час відбору кандидатів використовують метод графології. Претендента на вакансію просять написати будь-що та аналізують почерк. І вже на підставі отриманих результатів приймається Рішення о прийомі на роботу або про відмови.

– Досить цікавий під час відбору співробітників антропологічний метод. Спеціаліст з персоналу, щоб виявити творчі здібності, здатність до аналізу та інше, оцінює кандидатів на вакансію на підставі черепа, по становищу губ і т.д. звичайно даний метод є спірним, але вже півтора століття застосовується практично.

– Наступний метод – це вивчення відбитків пальців. Цей метод полягає у вивченні малюнок на пальці. Ці малюнки є індивідуальними для кожної людини і допомагають визначити характер претендента на вакансію. Також є думка, що кількість завитків на пальці говорить про рівень розумового розвитку.

– Case-інтерв'ю - це робоче інтерв'ю, на якому претенденту на посаду задаються питання, ситуація, яку пропонується вирішити. Проблема часто стосується ділової ситуації. Компанії, які застосовують цей метод, оцінюють не те, наскільки правильною була відповідь, а то наскільки кандидат загалом розуміє ситуацію і яким чином він намагається її вирішити.

Case-інтерв'ю має низку переваг, головна з яких - зниження ризику отримання соціально бажаної відповіді, а також кейси допомагають виявити мотивацію, чесність претендента на вакансію. До недоліків даного методу можна віднести те, що підготовка та саме проведення інтерв'ю займає досить багато часу. Матеріали, які використовуються, потрібно постійно оновлювати, адже ситуації постійно змінюються. Також фахівець з персоналу має бути досить досвідченим, що провести аналіз результатів грамотно. Для того, щоб Case-інтерв'ю дало максимальний ефект, кандидату необхідно позначити таку ситуацію, яка дозволить перевірити те, що найбільше цікавить фахівця з підбору персоналу на даний момент. І важливо пам'ятати, що в цій ситуації рішення має бути обов'язковим.

### **1.3. Інноваційні технології відбору персоналу**

Головна мета підбору персоналу – залучення «правильних» співробітників. І, насамперед, підбір кадрів передбачає вивчення відповідності кандидатів функціональним обов'язкам по конкретній посаді. Однак людина не машина, кожний кандидат - це особистість зі своїм характером, мотивацією, цінностями, які можуть збігатися з організаційними. Тому при підборі



персоналу співробітникам кадрової служби слід досить точно з'ясувати ті цінності, цілі та очікування, які людина принесе з собою в організацію.

Пошук та відбір компетентних співробітників не можна розглядати як чітко розроблений і стандартний алгоритм, дана процедура повинна бути унікальною для кожного окремого випадку. Для рішення цієї складної проблеми в практиці сучасної системи підбору персоналу розроблена значна кількість технологій (методів) підбору, які мають свої особливості.

Найбільш відомими сучасними технологіями підбору персоналу є рекрутинг, скринінг, прямий пошук (Executive Search), хедхантинг. Розглянемо їх більше докладно і визначимо позитивні і негативні сторони їхнього використання.

Скринінг - дуже швидкий і щодо дешевий спосіб пошуку персоналу. Його суть в тому, що пошук відбувається по заданим професійними параметрами, які приймаються як ключові. Таким чином підбирають представників робітників спеціальностей, молодший офісний персонал. Найбільш часто скринінг використовується при масовому підбиранні. Позитивні сторони: така технологія підбору персоналу вкрай проста у використанні. Скринінг не вимагає значних витрат ресурсів, у тому числі часу, зазвичай процес скринінгу триває в межах 10 днів. Негативні сторони і обмеження: особистісні особливості кандидатів і їх психологічні якості не є предметом дослідження, що часто наводить до підбору співробітників, не розуміють і не поділяють цінності та цілі фірми, а відповідно до плинності кадрів.

Рекрутинг - технологія підбору кадрів поширених професій - фахівців, яких над ринком праці надлишку. Суть цього методу – розміщення опису вакансій на сайтах. Основний об'єкт рекрутингу – ті, що перебувають в активному пошуку роботи кадри. Позитивні сторони: така технологія підбору персоналу припускає розумне співвідношення «ціна якість». Ведеться ретельна робота з аналізу вакансії і підбору кандидатів з обліком необхідних по певних посадах професійних і особистісних компетенцій. Негативні сторони

і обмеження: вимагає високого рівня підготовки рекрутерів та участі тематичних експертів на етапі співбесіди. Рекрутер активно включається в процес відбору після того, як починають надходити відгуки на вакансію.

Executive Search - полягає в пошуку фахівців категорії вищого ланки і включає активні методи підбору персоналу. Даний метод підбору персоналу відрізняється проведенням індивідуальної роботи з клієнтом, мінімальним кількістю рекомендованих кандидатів. Це «якісний пошук», враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистих якостей кандидата, що організовується прямим шляхом, без оголошення вакансії через засоби масовий інформації. Позитивні сторони: результат підбору в більшості випадків позитивний та результативний. Для цього методу характерна економія часу, всебічна оцінка кандидата, широке поле пошуку. Негативні сторони і обмеження: значні фінансові витрати на підбір персоналу.

Headhunting - одна з найбільш ефективних технологій підбору персоналу. Головна відмінна риса Headhunting полягає в тому, що замовник вказує певного спеціаліста, якого він воліє залучити в свою компанію. Завдання хедхантера - вийти на потрібного спеціаліста та зробити «пропозицію, від якої той не зможе відмовитися». Тому Headhunting починається з складання «мотиваційною матриці кандидата» (припускає аналіз компанії-донора, компанії-клієнта, їх порівняльний аналіз, аналіз психологічних і мотиваційно - особистісних особливостей кандидата, його кола спілкування, інтересів тощо). Позитивні сторони: дозволяє залучити в організацію ключових та рідкісних, як за профілем, так і за рівнем професіоналізму, спеціалістів. Негативні сторони та обмеження: Headhunting сама дорога технологія підбору персоналу. Така робота - це дуже тривалий та складний процес, що займає від трьох до шести місяців. Крім цього, хедхантинг стимулює збільшення витрат на «утримання» цінних співробітників.

Теорія і практика управління персоналом знаходиться в постійному пошуку. HR-фахівці винаходять нові способи підбирання, пошуку і оцінки

персоналу, технічні інструменти реалізації окремих елементів цього процесу. У умовах пандемії COVID-19 та війни особливо актуальні стали співбесіди через соціальні мережі, Zoom, Microsoft Teams та ін. Активно починають використовуватися методи підбору з застосуванням цифрових технологій: застосування хмарних технологій, використання чат-ботів, інформування о вакансіях при допомоги QRкодів, реалізація відеоінтерв'ю, в том числі через сервіс VCV, запис і демонстрація відеореєструме, пошук персоналу через соціальні мережі (SMM), мобільні програми в HR. Це значно полегшує процеси управління, водночас час вимагає постійного уваги HR-фахівців, їх готовності до впровадження інновацій.

Розглянемо існуючі протиріччя і проблеми пов'язані з пошуком і підбором персоналу на підприємстві і шляхи їх рішення.

Таблиця 1.2

### Проблеми пошуку і підбору персоналу і шляхи їх рішення

Типові помилки	Існуючі протиріччя і проблеми	Шляхи розв'язання протирічч
1	2	3
Відсутність системного підходу	Дуже мало вітчизняних компаній вибудовують рекрутинговий процес. Зазвичай це «система хаосу», і таких понять, як систематизація рекрутингу і розробка бізнес-процесів, во багатьох компаніях немає	Керівництво компаній повинно усвідомити, що плинність кадрів - це безперервний процес, тому пошук та підбір персоналу слід організувати на основі системного підходу
Погано організована робота HR-відділу в цілому	Усе дефекти HR-відділу позначаються і на рекрутмент. Якщо ні чіткою схеми взаємодії всередині відділу та з іншими підрозділами компанії, то це гальмує підбір	Визначити проблеми, реорганізувати роботу, розробити прості правила взаємодії всередині відділу і з внутрішніми замовниками, регулярно аналізувати роботу HR-відділу і вчити рекрутерів
Відсутність єдиного стандарту підбору персоналу	Дуже часто персонал підбирається не під посаду та роботу, а під конкретного керівника. У таких компаніях зміна одного лінійного керівника часто наводить до тому, що доводиться міняти весь відділ, в результаті Обсяг підбору різко зростає	Розробити спільно з керівництвом компанії єдиний стандарт підбору та дотримуватися його. Тоді буде прозоріше і простіше не тільки рекрутмент, але і робота в компанії в цілому

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Пасивний рекрутинг	Ринок праці сильно змінився, змінилися уявлення претендентів про роботу, виросли очікування. Компаніям стає усе важче конкурувати за персонал, тому кандидатів доводиться більше наполегливо переконувати та мотивувати	HR-менеджери і рекрутери повинні орієнтуватися на активний і ініціативний рекрутинг, застосовувати інноваційні методи підбору персоналу
Невміння організувати достатній потік претендентів (обмеженість джерел пошуку)	Рекрутер працює з одними і тими ж джерелами пошуку кандидатів, а не розширює свою роботу під різні вакансії. Якщо навіть потрібного претендента ні рекрутери часто продовжують їх чекати саме з цього джерела, а вакансії порожні	Рекрутерам потрібно розширювати свої уявлення про джерела залучення. Освоювати нові способи пошуку та підбору, оцінювати їх ефективність. Подумати, які способи підійдуть компанії і використовувати їх разом з класичними варіантами
Рекрутери не вчаться, не розвиваються професійно	Рекрутинг став динамічнішим і складним, конкуренція за персонал зараз вище, чим раніше, з'являються нові технології і рішення. Якщо рекрутер Усе це ігнорує і спирається тільки на свій досвід, його робота поступово втрачає ефективність	Рекрутери повинні усвідомити необхідність підтримки своєю компетентності на високому рівні. Це стосується і керівництва, яке повинно забезпечувати можливості і умови для професійного розвитку своїх співробітників
Недостатнє фінансування	Керівництво не вважає рекрутмент важливим бізнес-процесом. Ця діяльність вважається другорядною, тому фінансується (якщо фінансується) по залишковому принципу	Керівництво повинно усвідомити важливість рекрутменту для компанії, адже неефективний підбір персоналу наводить до зайвим втрат ресурсів і гальмує розвиток компанії в цілому

Вітчизняні підприємства і організації, не здійснюють подібних помилок і дотримуються перерахованих правил підбору персоналу, який буде висококонкурентним на ринку праці, зможуть залучати висококваліфікованих співробітників.

Сучасні технології підбору персоналу відкривають широкий спектр можливостей для залучення в організацію необхідного співробітника. Вибір того або іншого методу залежить від багатьох факторів: профілю вакансії, прийнятих в компанії правил, бюджету, ситуації на ринку праці і т.д. Підбір персоналу не просто один з процесів управління персоналом, це своєрідне мистецтво, здатність звести в одній точці вимоги роботодавця та інтереси

співробітника. Грамотно організована процедура підбору персоналу підвищить ефективність роботи відділу по управлінню персоналом та дозволить співробітникам цього відділу приділяти більше уваги інших проблем, у тому числі адаптації, навчання та розвитку персоналу.

### **Висновок до розділу 1.**

Таким чином, відбір персоналу – це вимоги, які пред'являє компанія до якостей людини та якостей кандидата на посаду. Також відбір персоналу це заходи, які дозволяють так сформувати персонал організації, щоб він відповідав цілям цієї організації. У результаті вибирається кандидат, який найбільше відповідає до всіх вимог. Концепція відбору та найму має визначатися положеннями концепції управління персоналом, яка передбачає: роль особистості співробітника, його орієнтацію на цілі та цінності компанії; відповідати політиці цієї компанії; повинні враховуватися інтереси окремих груп співробітників підприємства. У цілому концепція відбору та найму персоналу має орієнтуватися на цілі та завдання розвитку організації та своєчасно забезпечувати його кваліфікованим персоналом.

Існують такі критерії відбору персоналу як професійні, фізичні та соціально-психологічні. В даний час універсальними методами відбору персоналу є тестування та співбесіда. Тестування чітко та успішно діє як для цілей професійного навчання, так і для відбору кандидатів на роботу. Співбесіда а при його простоті, що здається, є одним з найбільш трудомістких процесів і вимагає обов'язкової підготовки спеціаліста з управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз персоналу ТДВ «Шляхо-будівельне управління № 60»

Товариство з додатковою відповідальністю «Шляхово будівельне управління № 60», засноване в процесі реорганізації шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства у ТДВ «ШБУ №60» 18 березня 2011 року. Юридична адреса товариства – м. Чернівці, вул. Московської олімпіади 44-А.

Основні напрямки діяльності ТДВ «ШБУ №60» згідно статуту (додаток А) наступні:

- 1) будівництво будівель;
- 2) будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд;
- 3) добування декоративного та будівельного каменю;
- 4) виробництво виробів з бетону для будівництва;
- 5) діяльність у сфері інжинірингу;
- 6) оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- 7) інші послуги, що не суперечать законодавству України;
- 8) дослідження ринку та вивчення суспільної думки, що включає в себе вивчення потенційних можливостей збуту товарів, їх попиту у споживачів з метою поліпшення збуту та розроблень нових видів продукції;
- 9) здійснення різного роду операцій на фондовому ринку в межах чинного законодавства;
- 10) вдосконалення та впровадження у виробництво та торговельну діяльність передової технології;
- 11) інші операції, не заборонені чинним законодавством України.

Розмір статутного капіталу ТДВ «ШБУ № 60» становить 488 тис. грн.

Організаційна структура ТДВ «ШБУ № 60» - функціональна. На чолі

товариства – директор, якому підпорядковані фінансовий директор та юрист, виробничо-економічно-договірний відділ, відділ кадрів та бухгалтерія, інженер з охорони праці. Головному інженеру підпорядковані дільниця підсобного господарства, будівельна дільниця, водії (рис.2.1.).

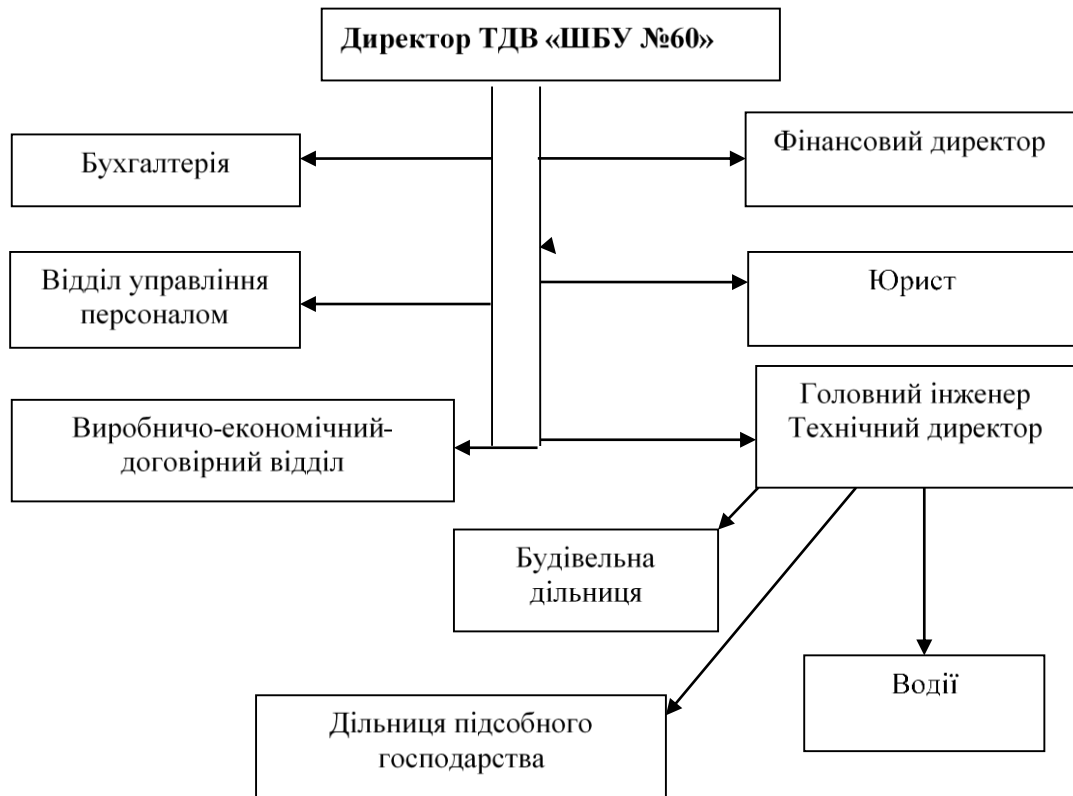


Рис. 2.1 Організаційна структура ТДВ «ШБУ № 60»

Протягом 2020-2022 рр. на ТДВ «ШБУ №60» спостерігаємо зростання чисельності персоналу. Це пов'язано зі збільшенням обсягів будівництва доріг в Чернівецькій області.

Таблиця 2.1

Якісний склад персоналу ТДВ «ШБУ № 60» на 01.01.2022 р.

№ з/п	Категорії персоналу	Чисельність та питома вага категорій Персоналу	
		Осіб	питома вага, %
1	Всього персоналу	51	100
2	Робітники	34	66,8
3	Службовці	5	9,8
4	Керівники	6	11,7
5	Спеціалісти	6	11,7

Значну роль тут відіграв проєкт під патронатом Президента України «Велике будівництво».

Розглянемо детально структуру персоналу за 2020-2022 рр. табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура середньооблікової чисельності персоналу

ТДВ «ШБУ 60» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Категорії Персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	Робітники	11	42,3	26	56,4	31	64,5
2	Службовці	6	23,1	8	17,4	5	10,5
3	Керівники	5	19,2	6	13,1	6	12,5
4	Спеціалісти	4	15,4	6	13,1	6	12,5
5	Всього персоналу	26	100	46	100	48	100

Відповідно до таблиці 2.2. можна підсумувати:

– в структурі персоналу частка управлінців майже незмінна 5-6, однак у відсотковому складі у 2020 р. це становило майже 19%, проти 13% у 2021 р. та 12,5% у 2022 р.;

– зростає частка виробничого персоналу, у 2020 р. кількість робітників складала 11 осіб (42,3%), то у 2021 р. -26 осіб (56,4%), проте у 2022 р. 31 особа (64,5%);

– чисельність службовців та спеціалістів залишається однаковою у період з 2020-2022 рр., в межах – 13-19%.

У табл. 2.3 розглянемо показники руху персоналу за 2022 р. В цей період майже усіх робітників перевели на контрактну систему трудових відносин. Працевлаштованість робітників залежить від кількості контрактів (угод) на виконання робіт з будівництва та ремонту доріг. На постійній основі на ТДВ «ШБУ №60» працюють лише управлінський апарат, тобто службовці, керівники і спеціалісти.



Таблиця 2.3

## Показники руху персоналу ТДВ «ШБУ № 60» у 2022 р.

№ з/п	Категорії персоналу	Чисельність та питома вага категорій	
		Персоналу	
		Осіб	питома вага, %
1	Чисельність прийнятих робітників	29	-
2	Чисельність звільнених робітників	55	100
3	У тому числі: з причин зміни в організації виробництва і праці	22	40
4	за порушення трудової дисципліни	12	21,8
5	за власним бажанням	21	38,2
6	Коефіцієнт плинності	1,19	-
7	Коефіцієнт постійності	0,43	-

Віковий склад працівників представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз вікового складу працівників ТДВ «ШБУ №60»

Віковий склад	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (од.)	Відносне відхилення (%)
До 30 років	12	6	-6	50 %
До 35 років	3	1	-2	66,66%
Від 36 до 45 років	6	4	-2	33,33%
Від 46 до 50 років	15	22	+7	46,66%
Старше 50 років	5	10	+5	100 %
Досягнули пенсійного віку	5	5	0	0%

Ця таблиця показує, що основний склад працівників на ТДВ «ШБУ № 60» складають працівники з віковою категорією від 46 до 50 років.

У порівнянні з 2021 р. у 2022 р., віковий склад до 30 років знизився на 6 співробітників або на 50 %, до 35 років знизився на 2 співробітників або на 66,66%, від 36 до 45 років знизився на 2 співробітників або на 33,33%, від 46 до 50 років зріс на 7 співробітників або на 46,66 %, старше 50 років зріс на 5 співробітників або на 100%, кількість пенсіонерів з кожним роком залишається

незмінною 5 співробітників або 0%.

Із загальної кількості працівників кількість жінки складають 8,6%. Число співробітників, які мають вищу освіту 54,1%; середня професійна освіта - 41,9% та практиків (стажерів) – 3,8%.

Проведемо аналіз руху кадрів у 2020-2022 рр., поданий у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз руху кадрів у 2022 рр. ТДВ «ШБУ № 60»

№ з/п	Категорії персоналу	Чисельність та питома вага категорій	
		Персоналу	
		Осіб	питома вага, %
1	Чисельність прийнятих робітників	29	-
2	Чисельність звільнених робітників	55	100
3	У тому числі: з причин зміни в організації виробництва і праці	22	40
4	за порушення трудової дисципліни	12	21,8
5	за власним бажанням	21	38,2
6	Коефіцієнт плинності	1,19	-
7	Коефіцієнт постійності	0,43	-

Дана таблиця показує, що у 2022 р. було прийнято 29 працівників, однак при цьому звільнилося 55 працівників, з них 22 у зв'язку з реорганізаціям, 12 за порушення трудової дисципліни та 21 за власним бажанням.

За підсумками зниження якісного складу співробітників, необхідно розглянути причини плинності кадрів на ТДВ «ШБУ № 60».

Основні причини плинності кадрів: важка фізична праця; роз'їзний характер роботи; віддаленість місця виконання робіт від місця проживання; віддаленість підприємств від великих населених пунктів; низька заробітна плата у працівників провідних професій.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємству слід приділити значну увагу розгляду саме цих причин плинності кадрів.

## 2.2. Оцінка системи пошуку, відбору і найму персоналу на ТДВ «ШБУ № 60»

Оцінка системи пошуку, відбору і найму персоналу проводилася шляхом:

- 1) аналізу документів відділу кадрів;
- 2) спостереження за процесом відбору і найму працівників;
- 3) анкетування співробітників товариства;
- 4) експертного опитування керівників товариства.

На ТДВ «ШБУ №60» підбором і наймом персоналу займається відділ кадрів. Цей процес на ТДВ «ШБУ №60» включає:

- формулювання вимог до персоналу - рівень освіти, досвід роботи;
- визначення основних джерел надходження кандидатів;
- вибір методик оцінки та відбору кадрів.

На чолі процесу відбору і найму не випадково першому місці стоять рівень освіти та досвід роботи – цього вимагає специфіка діяльності організації. Адже діяльність передбачає наявність високого рівня, як теоретичних знань, і практичних.

На ТДВ «ШБУ №60» також застосовують два варіанти джерел набору персоналу:

- внутрішній, тобто покриття потреби у кадрах за допомогою внутрішніх резервів;
- зовнішній, тобто залучення до роботи людей раніше ніж не пов'язаних із підприємством.

Внутрішній найм передбачає навчання співробітника, який раніше вже працював. Навчання здійснюється безпосередньо наставниками на товаристві, і в наслідок навчання співробітник отримує допуск у роботі. Крім цього співробітник повинен постійно займатися самоосвітою.

Іншим джерелом набору кадрів є залучення співробітників зовні. Один варіант – запрошення на практику випускників ВНЗ, коледжів (прелімінарінг). За підсумками кількох практик обираються претенденти на вакансію. Як

правило, колишні випускники вузів та коледжів приходять на посаду будівельного інженера.

На провідні посади запрошуються досвідчені фахівці регіону. Як правило, ТДВ «ШБУ №60» не публікує оголошення в газетах, але публікує вакансії на сайтах великих кадрових агентств та дає запити до регіонального центру зайнятості.

Розглянемо процес найму працівників на посаду будівельного інженера.

На ТДВ «ШБУ №60» відбір кандидата починається з аналізу відповідності даного претендента вимогам товариства. Основною метою відбору на першому етапі - відсіяти тих претендентів, які не мають необхідні дані для зайняття посади.

Потрібно відзначити, що для різних спеціальностей на товаристві цей набір вимог є різним.

На даному етапі використовуються такі методи як:

- аналіз анкетних даних;
- перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи.

Аналіз даних анкети проводиться для того, щоб виявити наскільки потенційний співробітник може успішно виконувати свою роботу за фахом на цьому товаристві. Фахівець з персоналу ТДВ «ШБУ №60» аналізує інформацію з анкети, потім порівнює її із власною моделлю (скелетом вакансії).

Перша стадія відбору і найму персоналу закінчується тоді, коли список кандидатів на вакансію стає невеликим і включає лише тих, хто відповідає вимогам. Залишковим претендентам на вакансію повідомлять про відмову.

Потім претендент на вакансію має пройти співбесіду зі спеціалістом з управління персоналу товариства. На цьому етапі проводиться індивідуальна співбесіда, метою якої є оцінка здібностей виконувати посадові вимоги, виявлення потенціалу професійного зростання кандидата на вакансію, виявлення здатності до адаптації у компанії. Також фахівець з персоналу вважає за необхідне дізнатися у претендента, що він очікує від роботи на ТДВ «ШБУ № 60», які умови праці, яку заробітну плату та ін.

Так як фахівець з кадрів не має специфічних виробничих знань, то він дає лише загальну оцінку про претендента на вакансію. Так, виявляються його аналітичні можливості, рівень його зацікавленості у цій роботі, рівень сумісності з організаційної культурою підприємства.

Потім із співробітником проводить співбесіду начальник підрозділу. На цьому етапі оцінюються професійні знання претендента на посаду.

Який вид співбесіди обере начальник підрозділу залежить від того, на яку посаду претендує кандидат, наскільки організація у ньому зацікавлена, а також від своїх індивідуальних переваг.

Основна частина співбесіди між начальником підрозділу та кандидатом на вакансію це обмін інформацією. Начальника підрозділу, як правило, цікавить інформація, яка дає можливість оцінити кандидата з професійної точки зору, його потенціал. Також важливе значення надається визначенню сумісності начальника підрозділу з претендентом на роботу. Це досить важливий аспект, адже від цього залежить як кандидат адаптується до колективу та наскільки буде продуктивною діяльність всього підрозділу.

Закінчується співбесіда тоді, коли це вважатиме за необхідне начальник підрозділу.

Результат співбесіди містить оцінку претендента на вакансію та висновок. Наприкінці вказується можливість продовження роботи з даним кандидатом або припинення подальших дій.

Висновок передається керівнику організації і він уже приймає остаточне рішення про те, чи приймається претендент на вакансію, чи йому відмовляють.

Також під час процедури відбору кандидатів на вакансію з метою оцінки професійних та особистих якостей ТДВ «ШБУ №60» звертається за інформацією до інших джерел. Наприклад, це можуть бути люди, які працювали з кандидатом на вакансію, або навчалися з ним. Фахівець із управління персоналом у такій ситуації може запропонувати претенденту на вакансію дати список людей, з яким вони можуть поговорити.

Останнім часом у ТДВ «ШБУ №60» практикується прийом з

випробувальним терміном. Це дає можливість оцінити претендента вже на його робочому місці. Але слід зазначити, що, як правило, це стосується лише молодих спеціалістів, оскільки професіонали у своїй сфері на такі умови не погоджуються.

З метою виявлення проблем у системі пошуку, відбору та найму персоналу було проведено два дослідження: анкетування працівників організації та опитування керівництва компанії (Додатки Б і В).

Опитування працівників підприємства проводився за допомогою електронної розсилки. Були отримані відповіді від 42 співробітників. На перше питання «Ваш стаж роботи на ТДВ «ШБУ № 60» були отримані наступні відповіді:

- до 1 року – 2 осіб;
- від року до 3 років – 6 осіб;
- більше трьох років - 34 особи.

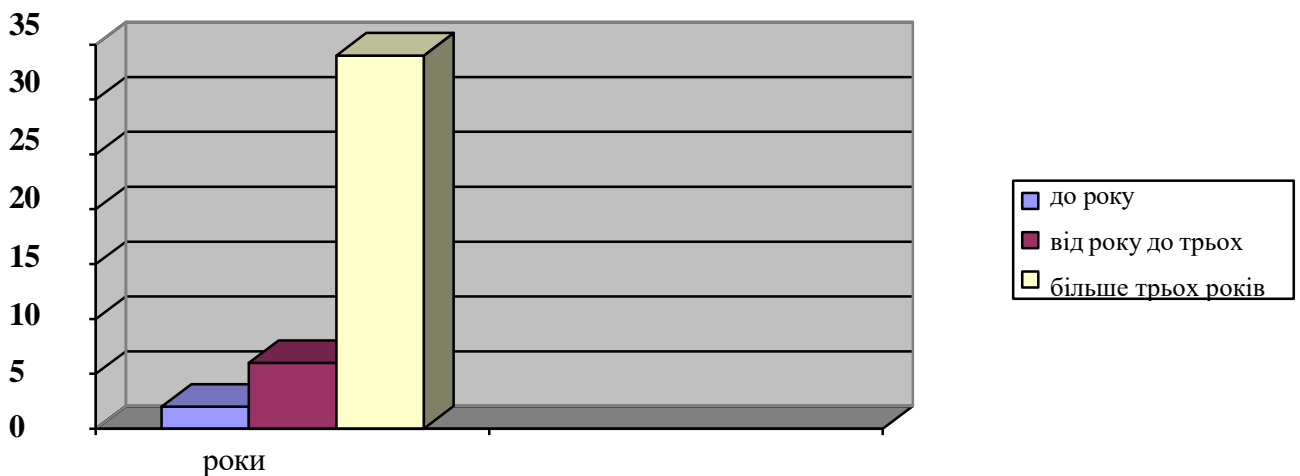


Рис. 2.2. Стаж роботи на ТДВ «ШБУ № 60»

Таким чином, більшість опитаних працюють на підприємстві понад три роки.

Відповіді про стаж роботи в професійній сфері розподілилися наступним чином:

- до 3 років - 4 особи;
- від 3 до 10 років- 7 людина;
- від 10 і більше років- 31 особа.

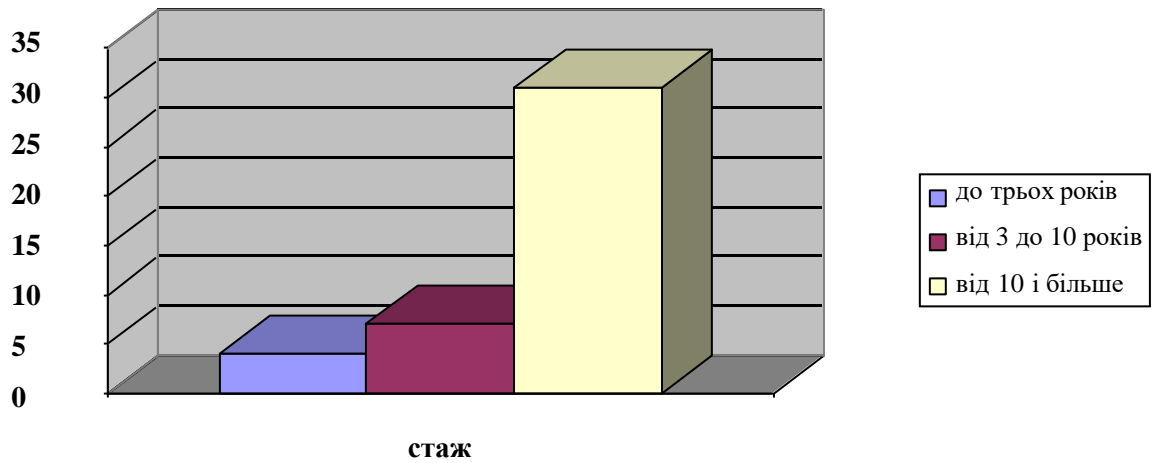


Рис. 2.3. Професійний стаж роботи співробітників

Отримані відповіді відображають специфіку діяльності підприємства, так як щоб стати професіоналом у своїй галузі потрібен досвід.

На питання «ТДВ «ШБУ №60» ви:

- були запрошені на роботу – 26;
- прийшли по оголошенню – 0;
- прийшли по закінченню практики – 1;
- були прийняті по рекомендації знайомих, родичів – 15;

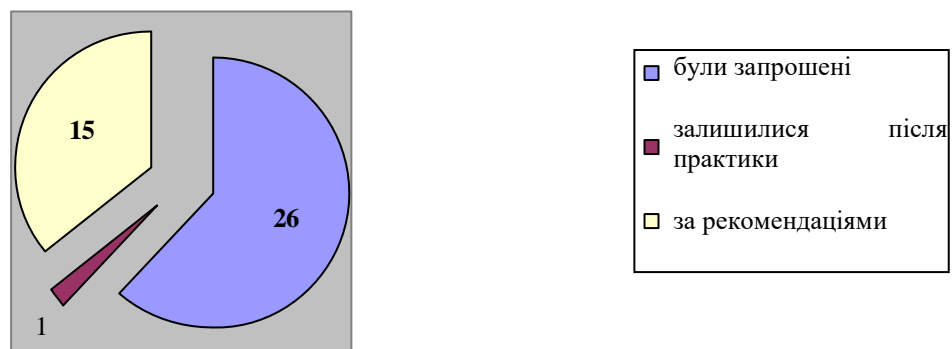


Рис. 2.4. Структура прийому на роботу на ТДВ «ШБУ № 60»

При працевлаштуванні на роботу на ТДВ «ШБУ №60» працівниками пройшли процедури:

- аналіз і оцінку заявних документів співробітником відділу кадрів – 35 осіб;
- співбесіда з керівником підрозділу - 42 особи;
- професійне випробування - 2 особи;

- тестування – 0;
- перевірка рекомендацій – 9 осіб.

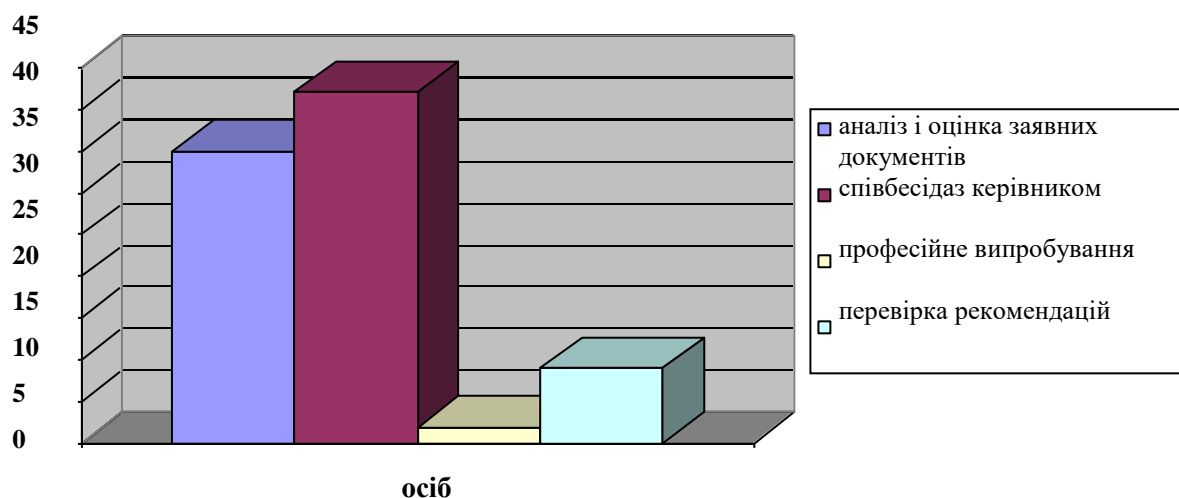


Рис. 2.5. Процедури при працевлаштування на ТДВ «ШБУ № 60»

Значною мірою проведення таких заходів як аналіз та оцінка заявних документів та співбесіда з керівником, при цьому відсутність професійного випробування, тестування пов'язано з тим, що основна частина працівників була запрошена на роботу (на конкретну посаду) або надійшла за рекомендацією.

На запитання «На ваш погляд, чи існуючі методи підбору та найму персоналу є оптимальними для нашого підприємства?», працівники відповіли, що методи підбору в цілому для підприємства є оптимальними (26 осіб). При цьому 12 осіб зазначили, що трапляються випадки прийому на роботу за рекомендацією, коли під конкретну людину формується робоче місце. Така ситуація викликає негативне ставлення працівників. 4 особи окреслили свою позицію як «Це особиста справа керівництва – кого приймати на роботу».

Виходячи з результатів анкетування, можна зробити висновок про те, що більшість працівників ТДВ «ШБУ №60» були запрошені на роботу або прийшли за рекомендаціями. При працевлаштуванні переважно перевірялися заявні документи та рекомендації щодо працівника. Таким чином, можна зробити висновок про систему пошуку, відбору та найму працівників, що вона погано професійно побудована, але прозора для працівників.



Також у рамках дослідження було проведено експертне опитування керівників структурних підрозділів на ТДВ «ШБУ № 60» (8 осіб).

Виділяючи критерії відбору та найму працівників в організації керівники керуються насамперед такими якостями як професіоналізм працівника, його репутація у професійній сфері, необхідність даного працівника для підприємства (його професійні якості та можливості).

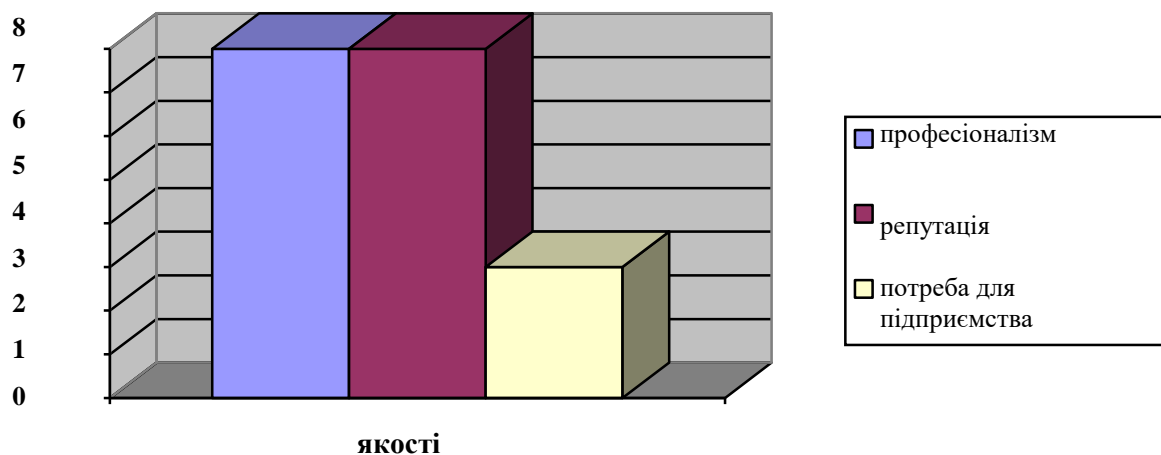


Рис. 2.6. Критерії відбору працівників

Характеризуючи діяльність відділу кадрів в аспекті відбору та найму працівників, керівники відзначили його другорядну роль. Рішення про прийом працівника насамперед приймає безпосередньо керівник підрозділу чи підприємства.

На запитання «Чи вважаєте ви обґрунтованим передачу функцій з пошуку, відбору та найму персоналу керівниками підрозділів?» керівники відповіли, що вважають (6 осіб) та частково (2 осіб.). Оскільки працівники відділу кадрів не є фахівцями в окремо взятій сфері, то їм важко оцінити рівень професійної компетентності працівника, відповідно дана робота лягає на керівника підрозділу. Два керівники підкреслили, що завданням відділу кадрів на даному підприємстві - оформлення та перевірка пакету документації при етапах відбору та найму персоналу. Рішення залишається за керівником підрозділу.

Таким чином, у ТДВ «ШБУ №60» система відбору та найму персоналу носить суб'єктивний характер та залежить від думки працівників служби кадрів

та начальників підрозділів. З одного боку, це дозволило створити стабільний і високопрофесійний колектив, а з іншого боку кандидатам не зрозумілі умови, за якими оцінюється кандидат. Так, наприклад, аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом первинного відбору, але в той же час цей метод наближений в оцінці потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його сьогоденний стан та здатність до професійного розвитку. Тому при відборі кандидатів на керівні посади, що особливо передбачають подальший розвиток і професійне зростання, потрібно вкрай обачно використовувати метод аналізу анкет.

Виходячи з отриманих результатів, система пошуку, відбору та найму персоналу потребує реформування, у тому числі зміни підходів у відборі працівників, впровадження прозорої системи критеріїв відбору персоналу як усередині ТДВ «ШБУ № 60», так і поза ним.

## **Висновок до розділу 2**

За базу дослідження обрано ТДВ «Шляхобудівельне управління № 60», яке займається будівництвом та ремонтом доріг. За останні роки підприємством реалізовано цілеспрямовану політику омолодження трудових колективів шляхом зменшення кількості пенсіонерів, що приймаються, і збільшення кількості молодих працівників. Реалізуються також заходи щодо поліпшення використання потенціалу працюючих пенсіонерів за рахунок залучення їх як консультантів, експертів, наставників.

На основі проведеного аналізу забезпеченості підприємства ТДВ «ШБУ № 60» трудовими ресурсами можна зазначити, що впродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу знизилась. Висока плінність кадрів, перевищення обороту з вибуття кадрів над оборотом з прийняття вплинуло на їх структуру й призвело до зниження питомої ваги робітників, що є негативним явищем.

У роботі, на підставі дослідження особливостей системи навчання ТДВ «ШБУ № 60» визначено, що вона є комплексним процесом і дозволяє

вибудувати індивідуальну освітню траєкторію людини на різних етапах її життя та кар'єри. Система безперервної освіти працівників ТДВ «ШБУ № 60» націлена на розвиток професійних та корпоративних компетенцій, що відповідають вимогам професійних стандартів та необхідних для реалізації стратегії розвитку ТДВ «ШБУ № 60» за допомогою вирішення виробничих та бізнес-завдань, а також на формування єдиної корпоративної культури ефективності та управлінської культури, що ґрунтується на лідерстві. Внутрішньокорпоративна система підготовки включає професійне навчання робочих кадрів на базі відповідних вузів.

Взаємодія з освітніми організаціями здійснюється на підставі укладених договорів, що передбачають регулювання відносин під час проведення виробничої практики, проведення стажувань майстрів виробничого навчання у підрозділах компанії, участь у оснащенні навчально-лабораторної бази.

ТДВ «ШБУ № 60» застосовує два варіанта джерел набору персоналу: внутрішній і зовнішній. Внутрішній найм передбачає навчання співробітника. Другим джерелом набору кадрів є залучення співробітників зі сторони.

З метою виявлення проблем в системі пошуку, відбору та найму персоналу були проведені два дослідження: анкетування працівників організації та опитування керівників. Опитування працівників підприємства проводилося за допомогою розсилки, де були отримані відповіді від 42 співробітників

В результаті були зроблені наступні висновки, система відбору персоналу носить суб'єктивний характер і залежить від думки співробітників відділу кадрів. Виходячи із отриманих результати дослідження, система пошуку, відбору та найму персоналу вимагає реформування, в тому числі змін підходів до пошуку та відбору працівників.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ, ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ

### 3.1. Формування процедури відбору і найму персоналу на ТДВ «ШБУ №60»

Для вирішення виявлених проблемних аспектів пропонуються наступний алгоритм:

1. Формування відкритої та нормативно закріпленої процедури відбору та найму персоналу;
2. Розробка програми адаптації нових співробітників;
3. Оцінка ефективності запропонованих напрямів.

На підприємстві проблемною є системи відбору та найму персоналу. У зв'язку з цим у випускній кваліфікаційної роботі розроблено програму відбору і найму нових співробітників. Дана система допоможе зробити підбір персоналу на ТДВ «ШБУ №60» ясним та чітким, допоможе заощадити чимало часу та зусиль, скоротити витрати на підбір персоналу і в результаті - залучити на кожну вакансію саме тих, хто потрібний товариству.

Для того щоб планування найму та відбору персоналу було ефективним у на ТДВ «ШБУ №60» необхідно проводити активну кадрову політику, коли керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників.

У кадровій програмі на ТДВ «ШБУ №60» має міститися короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогноз потреби у кадрах. Ціль кадрової політики на ТДВ «ШБУ №60» забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб підприємства.

Кадрова політика з найму та відбору персоналу на ТДВ «ШБУ №60» повинна формуватися на наступні принципи:

- професійної компетенції, коли рівень знань має відповідати вимогам посади;
- практичних досягнень, коли необхідні практичний досвід та організаційні здібності як при організації власною роботи, і роботи підлеглих;
- цінностей, коли рівень інтелекту, характер, стиль керівництва відповідають вимогам;
- конкурсного відбору, коли вибір кандидатів проводиться на конкурсній основі.

Процедура відбору має бути максимально відкритою для претендента. Ми пропонуємо для ТДВ «ШБУ №60» наступну процедуру відбору.



Рис. 3.1. Процес відбору співробітників

На першому етапі кандидат на зайняття посади має подати резюме. Співробітник відділу кадрів, відповідальний за прийом та відбір працівників, проводить відбір резюме за основними такими критеріями:

Для провідних спеціалістів:

- вища освіта,
- досвід роботи за спеціальністю від 10 років;
- наявність додаткової освіти.

Для інженерних спеціальностей:

- вища освіта;
- досвід роботи за спеціальністю не менше 2 років.

Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому шаблі повинна бути організована в такий спосіб. Кандидати приходять до відділу кадрів та спеціаліст відділу кадрів або керівник підрозділу ТДВ «ШБУ № 60» проводить з ним попередню розмову. При цьому розмова спрямована на з'ясування рівня освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду та визначальних особистісних якостей. Після цього заявник іде на наступний ступінь відбору, тобто, він заповнює бланк заяви та анкету претендента на посаду. Слід наголосити на важливості саме цієї процедури. Поряд із вирішенням завдань відсіву менш підходящих кандидатів визначається коло факторів, що потребують особливо пильного дослідження.

Вивчення на основі наступних методів, а також джерела, з яких можна отримати необхідну інформацію. Будь-яке її спотворення в анкеті є підставою для звільнення працівника у будь-який момент, коли це з'ясується (до тексту анкети включається відповідна вказівка).

Наступний етап – співбесіда. Ми рекомендуємо проведення співбесіди за попередньо розробленою схемою, а також проведення ділової або рольової гри з претендентами на посаду. При співбесіді необхідна присутність на співбесіді кількох осіб: фахівця з кадрів, начальника підрозділу, де буде працювати співробітник і начальника відділу кадрів.

Існують різні помилки, що зменшують результативність розмов, що проводяться. Поширена помилка - тенденція робити висновок про заявника за першим враженням з перших хвилин розмови. Уникнути цієї помилки допоможе зіставлення думки кількох людей. На цьому етапі рекомендується

пам'ятати про вимоги, що пред'являються характером роботи, особливостями професії. Ці вимоги відбиваються у професіограмах. З порівняння індивідуальних особливостей працівника з нормативами професіограми можна дійти невтішного висновку про його відповідності та професійної придатності до цього виду праці.

Наступний рекомендований активний метод – ділова гра. В даному випадку оцінка відбувається на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті чи інші аспекти професійної (як правило, управлінської) діяльності учасників. На відміну від рольової гри, в діловій - основний акцент робиться на моделюванні організаційної дійсності. У ході ділової гри імітуються реальні механізми управління та бізнес-процеси, при цьому модельована система розглядається як динамічна. Рішення, прийняте учасниками ділової гри з урахуванням вихідної інформації, впливає модель об'єкта управління, викликаючи зміна його вихідного стану.

Ділова гра використовується, як правило, при відборі середньої управлінської ланки і дозволяє побачити стиль та характер взаємодії та керівництва, рівень компетентності у питаннях управління підрозділами, навички планування та реалізації адміністративних функцій, прийняття рішень.

Наступний етап – це тестування. На ТДВ «ШБУ № 60» найбільш ефективними є тести щодо оцінки наявності здібностей і складу розуму, необхідні для ефективного виконання завдань на запропонованому робочому місці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Перелік тестів для відбору працівників ТДВ «ШБУ № 60»

## при прийомі на роботу

Вид тестів	Категорія тестованих працівників		
	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці
1. На визначення творчого потенціалу	+	+	+
2. На визначення комунікативних якостей	+	+	+
3. На виявлення організаційних здібностей	+		
4. На виявлення управлінських здібностей	+		
5. На конфліктність характеру	+	+	+

Під час подання заяви про прийом на роботу потрібно попросити кандидата подати відгуки попередніх начальників та інші аналогічні документи. Якщо колишні роботодавці дають лише загальну мінімальну інформацію, то користь від рекомендаційних листів невелика. Якщо є необхідність перевірки біографічних даних, більш прийнятною альтернативою листа може бути телефонний дзвінок попередньому начальнику з тим, щоб обмінятися думками або з'ясувати будь-які подробиці, що цікавлять. Найбільш часто перевіряються останнє місце роботи та освіта.

Офіційне працевлаштування завершується підписанням двома сторонами трудового договору.

Дана процедура відбору повинна бути юридично закріплена в «Положенні при відборі і найму персоналу ТДВ «ШБУ № 60».

### **3.2 Розробка програми адаптації нових співробітників**

Важливе значення при працевлаштуванні на ТДВ «ШБУ № 60» має період адаптації співробітника (онбордингу). Менеджер з персоналу з відділу кадрів знайомить нового співробітника з його загальною та спеціалізованою програмами адаптації, тобто інформує про розроблені заходи щодо управління його адаптацією, терміни їх проведення.

Загальна програма адаптації є організаційним документом з управління адаптацією, складеним для конкретного працівника на період інформаційного етапу адаптації. Вона містить перелік планованих заходів щодо включення працівника до нового для нього виробничого та соціального середовища.

На основі загальної програми адаптації менеджер з персоналу ТДВ «ШБУ № 60» розробляє проект спеціалізованої програми адаптації для новачка з урахуванням його особистісних якостей. Спеціалізована програма адаптації охоплює питання, пов'язані безпосередньо з будь-яким підрозділом чи робочим місцем. Проект погоджується з керівником підрозділу, до якого прийнято



нового працівника. У процесі погодження керівник може вносити зміни до спеціалізованої програми адаптації. Після погодження протягом 2-3 днів спеціаліст служби персоналу доводить до відома осіб, які беруть участь у процесі управління адаптацією персоналу, зміст та термін проведення заходів, передбачених програмою. Для прискорення процесу адаптації на стадії ознайомлення можна використовувати механізм наставництва.

При зарахуванні нового співробітника до підрозділу менеджер з персоналу разом із безпосереднім керівником підбирають йому наставника (якщо прийнято рішення, що наставництво необхідне). Наставник повинен мати достатній обсяг знань, умінь та навичок (професійних та методичних), бажанням працювати з новим працівником, чуйністю, має бути дисциплінованим, виконавчим, комунікабельним тощо.

Дуже важливо, щоб новий співробітник та наставник підходили один одному, для цього менеджер з персоналу окремо з кожним з кандидатів у наставники проводить бесіду, тестує і на основі своїх висновків та результатів тестування приймає рішення про те, до якого наставника доцільніше прикріпити новачка. Наставництво закріплюється розпорядженням керівника підприємства на період від 1 до 6 місяців (залежно від стажу роботи).

Наставником може бути безпосередній керівник. У цьому випадку, крім виконання своїх функцій у процесі керування адаптацією, він виконує функції, передбачені для наставника. Підбір наставника має проводитися дуже ретельно та з урахуванням його психологічної сумісності з новим працівником. З цією метою розробляється спеціальний тест для вибору наставника, який враховує поєднання педагогічних здібностей наставника та його професіоналізм.

Наставник отримує додатково 5% від заробітної плати протягом адаптаційного періоду працівника. Співробітник, який проходить період адаптації, повинен регулярно заповнювати адаптаційний лист.

Описані заходи дозволять підвищити ефективність відбору та найму персоналу та знизити витрати системи управління персоналом.

Таким чином, всі розроблені заходи щодо вдосконаленню системи

відбору та найму персоналу на ТДВ «ШБУ № 60» можна відобразити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ефективність вирішення проблем відбору та найму персоналу  
на ТДВ «ШБУ № 60»

Проблема	Рішення	Очікуваний ефект	Витрати
Недостатньо чітко опрацьовано систему найму персоналу	Розроблено чітку систему відбору та найму: – заходи щодо відбору і найму персоналу носять регулярний характер, – потрібні рекомендації з попереднього місяця роботи	Доступність та прозорість системи відбору та найму для кандидата на посада	Реалізація системи входить до функціональних обов'язків працівників відділу кадрів
Немає чітких відкритих вимог до співробітників, відсутні професіограми для працівників не керівного складу.	Розроблено професіограми для різних посад	Більш якісний відбір серед кандидатів, прозорість вимог до професії	Розробка носить разовий характер, Укладається додаткова угода до колективного договору з надання додаткових послуг. Сумарні витрати 65000 грн.
Не здійснюється робота з адаптації новоприйнятих працівників	Розробка програми адаптації: введення наставника для співробітника, що знову прийшов зі штату	Швидше включення працівника у трудовий процес, взаємне пристосування працівника та організації, зниження рівня плинності кадрів	Доплата за наставництво: 4 000 грн. на одного працівника на місяць Річні витрати: 8 осіб. * 4000 грн. * 6 місяців = 32 000 грн.
Разом			97 000 грн.

Дана програма дасть як підприємству, так і співробітникам підприємства:

- чітке розуміння алгоритму системи найму;
- дозволить оптимізувати ресурси, необхідні для ефективного найму;
- побудувати довгострокову стратегію залучення кандидатів на всі необхідні посадові позиції;
- оптимізувати процес пошуку і відбору кандидатів;

- сформувати ефективну систему оцінки кандидатів;
- створити і використовувати сприятливий імідж підприємства.

### **3.3. Створення асесмент-центру як методу оцінки персоналу організації**

На ТДВ «ШБУ № 60» необхідно впроваджувати новий вид оцінки персоналу – асесмент.

Технологія асесмент-центру почала впроваджуватися у 2020 році, зокрема її розвиток прискорила пандемія COVID-19. За допомогою університету компанія зробила великий крок до кардинальних змін та підходу до формування кадрового резерву.

Асесмент-центр на ТДВ «ШБУ № 60» використовується:

- при доборі кандидатів для призначення на посади керівників;
- при відборі у єдиний кадровий резерв;

Асесмент лише починається впроваджуватися ТДВ «ШБУ № 60».

Асесмент-центр – це процес оцінки компетенцій учасників у вигляді спостереження реального поведінки у ділових іграх. Зовні дуже схожий на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їхня мета – не розвиток умінь та навичок, а рівні для всіх можливості виявити свої сильні та слабкі сторони.

Асесмент-центр має на меті участь людей у низці вправ, що імітують реальні робочі ситуації. Учасники виконують вправи, і результати порівнюються з показниками (розробленими у межах моделей компетенцій), необхідної роботи, посади певного рівня.

У кожному завданні за кожним учасником закріплено експерт-спостерігач. Він докладним чином фіксує поведінку свого підопічного. Сама процедура оцінки за технологією асесмент-центру включає декілька методів таких як, ділова гра що імітує робочі ситуації, а також інтерв'ювання

співробітників та різні бізнес-кейси, що дозволяють інтегрувати оцінку та зробити її найбільш точною та наочною. Після закінчення оцінки всі учасники асесмент-центру отримують зворотний зв'язок.

Фахівець докладно розповідає про те, як співробітник виявив себе у діловій грі, які у нього сильні та слабкі сторони та, головне, як йому розвиватися далі, щоб стати ефективним менеджером. Такий зворотний зв'язок підвищує мотивацію працівників, вони починають активно займатися саморозвитком.

Склад процедур асесменту:

- інтерв'ю з експертом, під час якого йде збір даних про знання та досвід співробітника<sup>4</sup>
- психологічні, професійні та загальні тести;
- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;
- ділова гра;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес - прикладів).

Для створення внутрішньофірмового проєкту на ТДВ «ШБУ № 60» необхідно виділити кілька етапів:

- 1 Підготовчий.
- 2 Етап безпосереднього оцінювання персоналу.
- 3 Етап обробки результатів.

Підготовчий етап є найбільш відповідальним у всій процедурі оцінки персоналу. Саме від нього залежить, наскільки надійними, об'єктивними, прийнятими та застосовними будуть результати.

Тому, при розгляді процесу впровадження технології асесмент центру в систему управління персоналом, необхідно приділити особливу увагу саме підготовчому етапу.

На підготовчому етапі проводяться такі види робіт:

1. Затверджується склад робочої групи проєкту оцінки;

Ми розглядаємо впровадження технології Асесмент центру за рахунок внутрішніх ресурсів організації, тому до складу внутрішньої робочої групи

рекомендується включити фахівців HR-підрозділу, керівників структурних підрозділів, які братимуть участь у розробці моделей компетенцій та у складі експертної комісії, фрілансерів на проведення певних видів робіт, які потребують спеціальної кваліфікації – психодіагностика, ведення групової роботи.

Основне завдання робочої групи є координація всього процесу від розробки необхідних документів до надання результатів оцінки у вигляді звіту.

## 2. Розробляється модель компетенції.

Модель компетенцій - це набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення завдань, що стоять перед нею, або працівнику для виконання певної роботи. Достатньо оцінити компетенції окремих членів команди, щоб, склавши всі складові, отримати сумарні властивості. Однак управлінська команда як єдине ціле має компетенції, які розвинені більш-менш того, що необхідно для успішності всієї компанії. У спільній роботі конкретні люди можуть виявляти, а можуть з будь-яких причин і не виявляти ефективної для управління організацією поведінки.

## 3. Формуються групи учасників оцінки.

Групи учасників оцінки Асесмент підбираються за рівнями посад:

- 1.рівень – топ-менеджмент учасників оцінки включає головних інженерів і заступників начальників структурних підрозділів;
- 2.рівень кадровий резерв, включає в себе начальників виробничо-технічних відділів та спеціалістів;
- 3.рівень керівники середньої ланки включає старших майстрів дорожніх, начальників ділянок;
- 4.рівень кандидатів на ключові вакансії включає в себе монтерів шляху, бригадирів звільнених.

4. Підбираються інструменти оцінки. Основними інструментами оцінки для асесменту будуть: аналітичні кейси, парні рольові ігри, групові завдання, інтерв'ю з компетенцій та оцінна конференція.

Аналітичні кейси. Тут вимірюється усе, що з «головними»

компетенціями: стратегічне мислення, системне, аналітичне мислення, розуміння бізнесу, і т.д.

Парні рольові ігри. Тут все просто – ви граєте роль начальника чи переговорника, ваш опонент, відповідно, роль підлеглого чи контрагента. Оцінюються комунікативні навички, уміння керувати людьми, переконувати, впливати.

Групові завдання. Оцінюються ті самі комунікативні навички, але в іншому контексті. У групових завданнях зазвичай оцінюються лідерські якості.

Інтерв'ю щодо компетенцій. Це не вправа, але важлива частина асесмент центру. Зазвичай проводиться наприкінці чи наступного дня. Мета – уточнити оцінки та отримати інформацію щодо компетенцій,

Результативна конференція - масштабний захід (у групах від 20 до 100 осіб) на основі ділових ігор, бізнес-симуляції, в ході якого оцінюються корпоративні компетенції або окремі ділові якості, що виявляються у поведінці

Результати таких конференції можуть бути представлені у двох варіантах: у вигляді рейтингу, у якому виділяються групи учасників з високими, середніми та низькими результатами; у вигляді оцінок з компетенцій із коментарями.

5. Розробляється сценарій Асесмент-центр для кожної групи. Процес розробки сценарію Асесмент центру – це планування часу проведення кожної практичної вправи, яке було обрано як інструмент оцінки, і послідовності проведення цих вправ. Тривалість проведення кожної практичної вправи залежить кількості учасників. При плануванні послідовності вправ так само необхідно дотримуватися деяких правил. Основне їх – те, що зазвичай письмові індивідуальні вправи формуються на окремий блок. Чергування індивідуальної письмової роботи та практичних ігор негативно впливає на групову динаміку і може призвести до того, що навички в учасників не будуть виявлятися повною мірою через напружене тло в групі.

Проведення ділових ігор для конкретного рівня учасників можна побачити в таблиці 3.3. Дана таблиця показує, що аналітичні кейси та групові

завдання необхідно проводити лише для 1 та 2 рівня (головні інженери, заступники начальників структурних підрозділів та начальники виробничо-технічних відділів та фахівців) дані інструменти оцінки зазвичай оцінюють лідерські якості та поведінку під час прийняття рішень, які необхідні в першу чергу для перших керівників.

Інші інструменти оцінки необхідно проводити як першим керівникам, так і дорожнім майстрам, начальникам дільниць, монтерам шляху, бригадирам.

Таблиця 3.3.

## Програма проведення асесменту

Інструменти оцінки	Групи учасників процесу асесмент			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Аналітичні кейси	+	+		
Парні рольові ігри	+	+	+	+
Групові завдання	+	+		
Інтерв'ю з компетенцій	+	+	+	+
Оціночна конференція	+	+	+	+

6. Визначається фасилітатор – провідний у групі. Завдання фасилітатора - встановити на початку курсу, маршрут яким піде група. Від фасилітатора залежить вибір відповідного формату роботи та технік групової роботи, які дозволяють у конкретній ситуації досягти запланованих цілей.

Успіх фасилітації обумовлюється ретельною попередньою підготовкою, плануванням та конструктивним підходом під час проведення обговорення.

Етап підготовки групового корпоративного заходу починається з прояснення цілей та форми підсумкового результату, а закінчується вибором технік фасилітації та їхньої логіки використання для забезпечення процесу групової роботи та досягнення результатів зустрічі.

7. Визначається та навчається склад експертів (асесорів).

Технологія Асесмент центр передбачає обов'язкове дотримання кількох простих принципів для формування комісії експертів. До комісії експертів не можуть входити безпосередні керівники учасників, їхні колеги. Асесори вибираються з числа менеджерів, які в організаційній структурі знаходяться на

один або два рівні вище за оцінювані співробітники, менеджери інших структурних підрозділів (наприклад при оцінці групи менеджерів з продажу до складу експертної комісії не може входити керівник відділу продажів, але може керівник відділу логістики), спеціалісти HR-підрозділи, зовнішні експерти. Залучення зовнішніх експертів зазвичай практикується у разі оцінки топ-менеджерів організації.

Навчання асесорів має відбуватися у формі тренінгової сесії, де обов'язково розглядається кожна модель компетенцій, кожна конкретна компетенція та індикатори її прояви.

8. Розробити оцінювальний лист, який складається з таких показників як: наполегливість, гнучкість, емоційна стійкість, комунікабельність, відповідальність у прийнятті рішень, предметні знання, планування та організація, розвиток підлеглих, робота з інформацією .

9. Обробити та провести аналіз результатів оцінки асесменту. Даний етап може тривати від двох тижнів до одного місяця.

Засоби оцінювання при асесменті діляться на 2 типи: констатуючі та просувні.

Констатуючі інструменти: діагностування; контрольні виміри; ділова характеристика; рекомендації щодо просування.

Просувні інструменти: рейтинг; експертний відбір; громадське закріплення моделей компетенцій; стратифікація; ротація.

Хоча для кожної керівної посади є свій «профіль успіху», здебільшого оцінюють за п'ятибальною шкалою такі критерії: інтелектуальний; емоційний; комунікаційний; самооцінку; лідерські якості.

Показники шкали такі:

Абсолютна некомпетентність - співробітник безвідповідальний, і не має бажання змінюватися, а тим більше розвиватися.

Тимчасова некомпетентність – компетенція може бути розвинена.

Середній показник – співробітник надійний у звичайних ситуаціях.

Висока компетенція - спеціаліст відрізняється особливою надійністю,



навіть у нестандартних випадках.

Показник лідера – учасник АС відрізняється спокоєм при форс- мажорі та здатний керувати будь-якою кількістю підлеглих у найскладніших ситуаціях.

Результати асесмету складаються у вигляді звіту щодо кожного учасника програми.

10. Розробити індивідуальний зворотний зв'язок для учасників за результатами асесменту. Цей етап необхідний розробки плану розвитку співробітника, і навіть на формування мотивації до розвитку та навчання. Після надання звіту в компанію рекомендується надати зворотній зв'язок. Можливо три варіанти надання зворотного зв'язку:

- Консультант (очно або онлайн). Найефективніший варіант з точки зору точності передачі оцінки та роботи з опором співробітника, оскільки практично всі консультанти «Лабораторії Ділових Ігор» є професійними психологами чи коучерами.
- Керівник (очно). Найкраще підходить компаніям із демократичною корпоративною культурою (відкриті комунікації, відсутність емоційного бар'єру між співробітником та керівником). Перевагою даного варіанту можна вважати також те, що керівник може ув'язати інформацію зі звіту з реальною діяльністю співробітника, наводить приклади. Також керівник "прокачує" свої лідерські навички. Для цього формату може бути запрошений консультант для підтримки - спільна сесія. Або для керівників можна провести вступне навчання, яке допоможе провести сесію ефективно, у форматі коучингу.
- Групова процедура Найпростіший і найкоротший варіант з погляду витрат часу на співробітника. Формується група зі співробітників, що пройшли асесмент центр і попередньо познайомилися зі «своїми» звітами. Консультант коментує оцінки, відповідає на питання, формує атмосферу, що розвиває і мотивує.

Проведення оцінки методом асесмент – центру рекомендується не

частіше ніж один раз на рік.

При впровадженні технології асесмент центр у процеси управління персоналом найбільш проблемними є два моменти.

Перший – це розробка правильних моделей компетенцій, які підлягають оцінці, і другий – надання результатів оцінки у вигляді, який підходить для подальшого використання розробки планів розвитку персоналу. Якщо розглядати процедуру впровадження технології Асесмент центр як внутрішній проект, необхідно виділити кілька послідовних етапів:

1. Підготовчий.
2. Етап безпосереднього оцінювання персоналу.
3. Етап обробки результатів.

Підготовчий етап є найбільш відповідальним у всій процедурі оцінки персоналу. Саме від нього залежить, наскільки надійними, об'єктивними, прийнятими та застосовними будуть результати. Тому, розглядаючи процес впровадження технології Асесмент центр у систему управління персоналом, і хотілося б приділити особливу увагу саме підготовчому етапу.

На попередньому етапі проводяться такі види робіт: затверджується склад робочої групи проекту оцінки; розробляється модель компетенції; формуються групи учасників оцінки; підбираються інструменти оцінки; розробляється сценарій Асесмент центр для кожної групи; визначається фасилітатор - провідний груповий роботи; визначається та навчається склад експертів (асесорів); розробляється оцінний лист; обробити та провести аналіз результатів оцінки асесмету; розробити індивідуальний зворотний зв'язок для учасників за результатами асесменту.

У 2020 р. першим із співробітників ТДВ «ШБУ № 60» пройшов «асесмент – тестування» – головний інженер. Далі розглянемо результат, отриманий головним інженером ТДВ «ШБУ № 60», представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Оцінки, отримані учасником у ході асесменту

Характеристика	Отриманий бал	Плюси	Мінуси
Здатність до розвитку	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реально бачить свої сильні сторони та зони зростання.</li> <li>- послідовно розвивається як професіонал.</li> <li>- набуває необхідних знань і навичок, орієнтуючись на вирішення поточних завдань підрозділу, застосовують їх на практиці.</li> <li>- бере участь у навчальних програмах, що пропонуються підприємством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребує додаткового часу для адаптації до нових умов.</li> <li>- не ставить конкретних цілей із саморозвитку та вдосконалення своїх управлінських навичок.</li> <li>- не прикладає самостійних зусиль, у цьому напрямі покладається на ресурси підприємства</li> </ul>
Розвиток працівників	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміє необхідність розвитку персоналу.</li> <li>- вірно визначає основні сильні та слабкі сторони виконавців.</li> <li>- ініціативно ділиться своїм досвідом та знаннями з працівниками.</li> <li>- сприяє професійному зростанню підлеглих, використовує при цьому плановий ресурс підприємства.</li> <li>- просуває перспективних співробітників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає обмежену кількість методів розвитку персоналу.</li> <li>- орієнтується лише з підтримки необхідного професійного рівня працівників.</li> <li>- не має навичок надання зворотний зв'язок: дає підлеглим загальну, неконкретну оцінку діяльності, переважно акцентується на недоліках виконавців.</li> </ul>
Системне мислення	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вбачає роль свого підрозділу в загальному виробничому процесі, його участь у формуванні прибутку.</li> <li>- при аналізі нової інформації виділяє деякі ключові проблеми, пропонує заходи щодо їх вирішення.</li> <li>- виявляє ризики своїх управлінських рішень, позначає напрями дій для їх мінімізації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо уваги приділяє детальному опрацюванню своїх управлінських рішень формують їх у вигляді напрямків.</li> <li>- акцентується лише на очевидних ризиках та загрозах.</li> <li>- помиляється при розстановці пріоритетів, спирається на другорядні критерії оцінки.</li> <li>- не враховує відповідальність підприємства перед суспільством та довкіллям.</li> </ul>
Спрямованість на результат	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить перед собою та підрозділом реалістичні цілі.</li> <li>- критично оцінює підсумки своєї діяльності.</li> <li>- у нових нестандартних ситуаціях зберігає працездатність, діє логічно та послідовно.</li> <li>- розуміє, що таке ділова етика, дотримується її принципів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вважає за краще працювати в «зоні комфорту»: самостійно не ставить перед собою складних завдань та амбітних цілей.</li> <li>- не продумує тактику своїх дій, орієнтується з обставин.</li> <li>- у ситуації неуспіху виправдовує незадовільний результат, посилюючись вплив зовнішніх негативних обставин чи дій інших людей.</li> </ul>
Організація робочого процесу	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізує локальні ідеї щодо підвищення ефективності роботи свого підрозділу.</li> <li>- під час постановки завдання підлеглому позначає підсумкові терміни виконання завдання, здійснює ретельний контроль кінцевого результату.</li> <li>- розподіляє роботу між виконавцями з урахуванням їх функціональних обов'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не повною мірою володіє алгоритмом постановки задачі: загалом позначає суть доручення підлеглому</li> <li>- не визначає специфіку його виконання, не приділяє уваги проміжному контролю, не прораховує ресурси,</li> <li>- не проводить перевірки правильності розуміння виданого завдання.</li> </ul>
Лідерство як стиль Керівництва	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у ситуації групової взаємодії уважно слухає співрозмовників, прагнути зрозуміти їхню позицію.</li> <li>- чітко та логічно висловлює свою точку зору, на захист своїх ідей наводить раціональну аргументацію.</li> <li>- в індивідуальній комунікації бере роль провідного зустрічі, проясняє потреби підлеглого.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляє невисоку активність у групових дискусіях, але при цьому не може повернути увагу до своїх слів, не відстоює, не «просуває» свою позицію.</li> <li>- без формальних повноважень не бере на себе роль лідера.</li> <li>- за мотивації підлеглих не враховує їх провідні потреби, спирається на матеріальні способи стимулювання працівників.</li> </ul>

Дана таблиця показує, що за всіма характеристиками, отриманими в результаті проведення асесменту отримано оцінки 1,0 бал.

Виходячи з отриманих оцінок, можна виділити пріоритети у розвитку: вміння приймати персональну відповідальність за допущені помилки чи невдачі; розвиток навичок переконування та мотивації без використання адміністративного тиску; розвиток навичок надання збалансованого зворотного зв'язку; навички комплексного планування. Вміння за алгоритмом ставити завдання підлеглим; навички формування системи розвитку персоналу у підрозділі. Навичка надання розвиваючого зворотного зв'язку підлеглим.

За результатами отриманих у ході оцінки персоналу - асесмент, необхідно скласти індивідуальний план розвитку співробітника, який дозволить показати, що зацікавить працівника і підвищить його мотивацію не тільки грошима, але і дасть можливість реалізувати його потребу в саморозвитку. Цей план представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Індивідуальний план розвитку головного інженера ТДВ «ШБУ № 60»

П. І. П. Співробітника: Тумашук Роман Вікторович	
Місце роботи, посада: Головний інженер ТДВ «ШБУ № 60»	
П.І.Б. лінійного керівника: Долинчук Сергій Вікторович	Затверджую <hr/> (підпис)
П.І.Б. внутрішнього або зовнішнього консультанта: Гарєєва Олена Андріївна	Узгоджено <hr/> (підпис)

## Пріоритети розвитку

Рекомендації лінійного керівника	Рекомендації щодо розвитку (за результатами асесменту)	Інші якості, професійні навички, які потребують розвитку
Намагатися розвивати навички переконування та мотивації без використання адміністративного тиску.	Розвивати у собі «бійцівські» якості. Зокрема, 1) навмисно обирати собі завдання, які вимагатимуть цих якостей; 2) не дозволяти собі компенсувати нестачу наполегливості, експлуатуючи свої сильні сторони (гнучкість, адаптивність, креативність).	Розвиток навичок публічного уявлення вироблених рішень керівництву та впливу на широку аудиторію

КОМПЕТЕНЦІЇ, що потребують розвитку \ Цілі розвитку на цей рік:  
Розвинути до кінця цього року навички впливу на аудиторію: вміти правильно вибирати оптимальний стиль виходячи із ситуації та аудиторії та переконливо відстоювати свої ідеї та рішення при спілкуванні з керівниками різного рівня, з націленим на конкретний результат.

## Продовження табл.3.5

## Карта розвиваючих процесів

Стратегії розвитку	Конкретні дії	Терміни	Відмітка про виконання
Розвиток на робочому місці	- Самостійно брати на себе відповідальність та ризику за вирішення проблем, що виникають на стику діяльності підрозділів - У повсякденній роботі відстежувати всі ситуації впливу на співробітників та керівництво. Виділити успішні та неуспішні спроби вплинути. Проаналізувати причини неуспіху, і свої сильні сторони, що дозволили успішно впливати	до кінця 2024  до кінця 2024	
Спеціальні завдання (проєкти)	Направити мотивуючий лист у дирекцію, про виділення коштів для відеоспостереження, для запобігання крадіжок.	до 01.08.2024	
Пошук зворотнього зв'язку	1. Обговорити із начальником свій лідерський стиль. Коригувати його з урахуванням отриманих рекомендацій. 2. Оцінювати роботу співробітників, показати, що зроблено добре і необхідно так само чинити і в майбутньому, вичленувати недоліки та обговорити шляхи їх виправлення. Крім того, важливо показати працівникові значущість його роботи для підприємства, мотивувати його.	до 15.12.2024	
Коучинг	1) Разом із консультантом створити порівняльний опис компетенції «Навички публічного виступу». Оцінити себе за цією компетенцією. 2) Підготуватися до кількох виступів разом із консультантом. Отримати зворотний зв'язок про сильні та слабкі сторони проведених виступів. 3) Провести спільний аналіз і сформулювати рекомендації підвищення ефективності своїх виступів. Досягти вимірного прогресу (мінімум – на 1 рівень) за компетенцією «Навички публічного виступу»	протягом 2024 року	
Самонавчання	Майєрс Д. «Соціальна психологія: Інтенсивний курс: Секрети впливу мотивів та вчинків, підпорядкування влади», Роберт Чалдіні «Психологія впливу»	протягом 2024 року	
Тренінги і семінари	«Навички розробки та прийняття управлінських рішень» «Мистецтво впливу» «Технологія ефективних презентацій»	1 квартал 2024 р.	

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Підпис співробітника \_\_\_\_\_

Ця таблиця показує, що індивідуальний план головного інженера ТДВ «ШБУ № 60» складена на рік, після року, головний інженер повинен повторно пройти оцінку персоналу – асесмент. Яка покаже як індивідуальний план вплине на результати асесменту.

Отже, асесмент дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, які не може виявити жоден інший метод оцінки персоналу.

Співробітник може успішно пройти атестацію як метод оцінки персоналу, але можливо у нього немає інтересу до роботи або посади, а за успішними підсумками атестації не факт, що він також успішно буде працювати, і прагнути до підвищення або освоєння нових знань, а асесмент як метод оцінки дозволить виявити всі мінуси співробітника, і допоможе перевести на таку роботу або посаду, де працівник буде більш ефективний, ніж на колишній посаді. До недоліків можна віднести, що асесмент займає більше часу і витрат, ніж атестація чи інші методи оцінки. Однак даний метод того вартий.

### **Висновок до розділу 3**

В результаті були зроблені наступні висновки, система відбору персоналу носить суб'єктивний характер і залежить від думки співробітників відділу кадрів. Виходячи із отриманих результати дослідження, система пошуку, відбору та найму персоналу вимагає реформування, в тому числі змін підходів до пошуку та відбору працівників.

У зв'язку з цим розроблена програма відбору та найму нових співробітників, яка включає чітку процедуру найму та відбору. Також розроблені рекомендації для оптимізації інформаційних ресурсів для найму та відбору кадрів. Для пристосування та закріплення співробітників на підприємстві розроблена система адаптації.

Необхідно проводити оцінку кадрів не тільки знань, а й перевірку компетенцій співробітників, ставлення співробітника до роботи, яку він виконує. Показані високі знання з атестації не можуть говорити про зниження сходів поїздів, якість шляху. Необхідно розробити такий метод оцінки

персоналу, який перевірятиме ставлення до праці, рівень знань та компетенції персоналу. Для цього нами розроблено методичні рекомендації щодо впровадження асесменту для оцінки корпоративних компетенцій працівників. Якщо розглядати процедуру впровадження технології Асесмент центр як внутрішнього проєкту, необхідно виділити кілька послідовних етапів: підготовчий; етап безпосереднього оцінювання персоналу; етап обробки результатів

У роботі було проведено аналіз результатів пробного застосування асесменту та розроблено індивідуальний план розвитку співробітника. На наш погляд, асесмент буде ефективний, оскільки дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку, в порівнянні з атестацією, дає можливість побачити тих співробітників, які здатні освоїти нове і хочуть просуватися по кар'єрних сходах.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто удосконалення механізму пошуку і відбору персоналу в організаціях в умовах ринку на прикладі ТДВ «ШБУ № 60», які показали:

1. Концепція відбору та найму персоналу повинна визначатися положеннями концепції управління персоналом, яка передбачає: зростаючу роль особистості співробітника; орієнтацію на загальноорганізаційні цілі і цінності; врахування інтересів окремих груп персоналу; орієнтацію на мотивацію персоналу; інтегроване та координоване його використання.

2. Відбір персоналу – ідентифікація вимог, які висуваються організацією до якостей людини; система заходів з формування складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого б відповідали цілям та завданням організації; процес, за допомогою якого підприємство вибирає зі списку претендентів одного з найпотрібнішими якостями співробітника.

3. Процес відбору персоналу є багатоетапним. Основні етапи - це: попередній відбір, заповнення заявок и анкети, співбесіда, тестування, перевірка рекомендацій.

4. Критерії відбору виділяють наступні: професійні критерії; фізичні критерії; психічні критерії; соціально-психологічні критерії.

5. За базу дослідження обрано ТДВ «Шляхобудівельне управління № 60», яке займається будівництвом та ремонтом доріг. За останні роки підприємством реалізовано цілеспрямовану політику омолодження трудових колективів шляхом зменшення кількості пенсіонерів, що приймаються, і збільшення кількості молодих працівників. Реалізуються також заходи щодо поліпшення використання потенціалу працюючих пенсіонерів за рахунок залучення їх як консультантів, експертів, наставників.

6. На основі проведеного аналізу забезпеченості підприємства ТДВ «ШБУ № 60» трудовими ресурсами можна зазначити, що впродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу знизилась.



Висока плинність кадрів, перевищення обороту з вибуття кадрів над оборотом з прийняття вплинуло на їх структуру й призвело до зниження питомої ваги робітників, що є негативним явищем.

7. У роботі, на підставі дослідження особливостей системи навчання ТДВ «ШБУ № 60» визначено, що вона є комплексним процесом і дозволяє вибудувати індивідуальну освітню траєкторію людини на різних етапах її життя та кар'єри. Система безперервної освіти працівників ТДВ «ШБУ № 60» націлена на розвиток професійних та корпоративних компетенцій, що відповідають вимогам професійних стандартів та необхідних для реалізації стратегії розвитку ТДВ «ШБУ № 60» за допомогою вирішення виробничих та бізнес-завдань, а також на формування єдиної корпоративної культури ефективності та управлінської культури, що ґрунтується на лідерстві. Внутрішньокорпоративна система підготовки включає професійне навчання робочих кадрів на базі відповідних вузів.

8. Взаємодія з освітніми організаціями здійснюється на підставі укладених договорів, що передбачають регулювання відносин під час проведення виробничої практики, проведення стажувань майстрів виробничого навчання у підрозділах компанії, участь у оснащенні навчально-лабораторної бази.

9. ТДВ «ШБУ № 60» застосовує два варіанта джерел набору персоналу: внутрішній і зовнішній. Внутрішній найм передбачає навчання співробітника. Другим джерелом набору кадрів є залучення співробітників зі сторони.

10. З метою виявлення проблем в системі пошуку, відбору та найму персоналу були проведені два дослідження: анкетування працівників організації та опитування керівників. Опитування працівників підприємства проводилося за допомогою розсилки, де були отримані відповіді від 42 співробітників

11. В результаті були зроблені наступні висновки, система відбору персоналу носить суб'єктивний характер і залежить від думки

співробітників відділу кадрів. Виходячи із отриманих результати дослідження, система пошуку, відбору та найму персоналу вимагає реформування, в тому числі змін підходів до пошуку та відбору працівників.

12. У зв'язку з цим розроблена програма відбору та найму нових співробітників, яка включає чітку процедуру найму та відбору. Також розроблені рекомендації для оптимізації інформаційних ресурсів для найму та відбору кадрів. Для пристосування та закріплення співробітників на підприємстві розроблена система адаптації.

13. Необхідно проводити оцінку кадрів не тільки знань, а й перевірку компетенцій співробітників, ставлення співробітника до роботи, яку він виконує. Показані високі знання з атестації не можуть говорити про зниження сходів поїздів, якість шляху. Необхідно розробити такий метод оцінки персоналу, який перевірятиме ставлення до праці, рівень знань та компетенції персоналу. Для цього нами розроблено методичні рекомендації щодо впровадження асесменту для оцінки корпоративних компетенцій працівників. Якщо розглядати процедуру впровадження технології Асесмент центр як внутрішнього проєкту, необхідно виділити кілька послідовних етапів: підготовчий; етап безпосереднього оцінювання персоналу; етап обробки результатів

14. У роботі було проведено аналіз результатів пробного застосування асесменту та розроблено індивідуальний план розвитку співробітника. На наш погляд, асесмент буде ефективний, оскільки дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку, в порівнянні з атестацією, дає можливість побачити тих співробітників, які здатні освоїти нове і хочуть просуватися по кар'єрних сходах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047
2. Абашина, О.В., 2011. Дослідження факторів впливу на ефективність праці зайнятих у сучасній економіці України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, Вип. 20(2), с. 36-46
3. Бабенко, А.Г. ред., 2016. *Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія*. Дніпропетровськ: УМСФ, 328 с
4. Базалійська, Н.П., 2017. Метод експертних оцінок в дослідженні особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, Вип. 23(1), с. 91-96.
5. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В. 2011. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 468 с.
6. Балабанюк, Ж.М., 2011. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*, [online] № 8. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650>> [Дата звернення 18 Вересень 2020].
7. Басюркіна, Н.Й. та Мартолога, Л.Н., 2016. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, [online] Вип. 2(33), Том 15, с. 63-72. Доступно: <<http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120438>>
8. Бербенець, О.В., 2017. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*, [online] № 7, с. 31–33. Доступно: <<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3806&i=6>>
9. Білорус, Т.В., 2018. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, [online] № 1, с. 184-195. Доступно:

<<http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>>

10. Бородієнко, О.В., 2015. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, Вип. 35, с. 35-38.

11. Борщ, В.І., 2014. *Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства*. Кандидат наук. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 256 с.

12. Бутенко, І., 2013. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*, [online] № 2(24), с. 20-25. Доступно: <<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89184>>

13. Бучинська, Т.В., 2016. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, Вип. 10, Ч. 1, с. 74-77.

14. Волощук, Г.О. та Новойтенко, І.В., 2012. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, [online] № 46, с. 131-135. Доступно: <<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/4004>>

15. Ганза, І.В., 2011. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць*, [online] Вип. 1(19), с. 98-103. Доступно: <<http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43215>>

16. Гетьман, О.О. та Чабан, Л.І., 2015. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*, [online] № 11 (26), Ч. 2, с. 26-30. Доступно: <<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/39.pdf>>

17. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*.

2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

18. Довгань, Л.Є. та Ткач, В.В., 2018. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка та суспільство*, [online] Вип. 15, с. 296-302. Доступно: <<http://www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v>>

19. Докучаєв, О.А., 2009. Шляхи підвищення ефективності використання потенціалу управлінського персоналу підприємства. *Економіка та держава*, [online] № 2, с. 43-45. Доступно: <<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=299&i=10>>

20. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.

21. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин»: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

22. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

23. Каличева, Н.Є. та Стецюк, М.І., 2015. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, [online] № 49, с. 195-198. Доступно:<<http://vetp.kart.edu.ua/index.php/ua/2-uncategorised/231-udoskonalennya-sistemi-upravlinnya-personalom-v-umovakh-rozvitku-pidприємства>>

24. Кендюхов, О. та Романченко, В., 2015. Особливості управління персоналом на малому підприємстві. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*, [online] Вип. 34, с. 472-479. Доступно:

<[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_34\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_34_50)>

25. Кльоба, Л.Г., 2012. Організаційно-економічний механізм управління персоналом [online] Доступно: <<http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/14796>>. В: Національний університет «Львівська політехніка», *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок: IV Міжнародна науково-практична відеоконференція*. Львів, Україна, 23–24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

26. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

27. Крамаренко, А.В., 2014. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, [online] № 1, с. 157-162. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_1_22)>

28. Ландсман, В.А., 2012. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*, [online] № 2. Доступно: <<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>>

29. Лелі, Ю.Г., 2013. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, [online] Вип. 1, Т. 2, с. 95-98. Доступно: <<http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/18976/16655>>

30. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 1-2(278-279). С.108-114.

31. Маркова, Н.С., 2010. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*, [online] № 9. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>>

32. Морозов, О.Ф. та Гончар, В.О., 2017. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, [online] №1. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>>
33. Олійник, О.С., 2016. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд: журнал*, [online] № 5 (26). Доступно: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/855/999>>
34. Погорелова, Т.О., 2016. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки*, № 27 (1199), с. 17-21.
35. Потій, В.З. та Куліш, Г.П., 2017. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості і проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, № 1-2, с. 54-59.
36. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
37. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
38. Пуртов, В.Ф., Перепічай, К.С. та Онищенко, К.І., 2018. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка та суспільство*, [online] Вип. 16, с. 461-467. Доступно <<http://economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stati-16/2024-purtov-v-f-perepichaj-k-s-onishchenko-k-i>>
39. Сафарова, Р.В., 2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на

управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.

40. Семів, Л.К. ред., 2011. *Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія*. Київ: УБС НБУ, 406 с.

41. Семін, І.Є., 2016. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць*, № 847, с. 254-260.

42. Синельник, В.В., 2008. *Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства*. Кандидат наук: автореферат дисертації. Інститут економіки промисловості НАН України, 20 с.

43. Ситник, А.В., 2013. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*, [online] № 12. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>> [Дата звернення 18 Липень 2020].

44. Сівашенко, Т., 2012. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, Вип. 11, ч. 3, с. 48- 50.

45. Склярчук, Т.В. та Соболев, І.Б., 2017. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна, [online] Вип. 27, № 2, с. 72-75. Доступно: <[https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27\\_2/1.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/1.pdf)> [Дата звернення 28 Травень 2020].

46. Стахів, О., 2007. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*, [online] № 1, с. 29-35. Доступно: <<http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/20039?show=full>>

47. Ткаченко, А.М. та Морщук, Т.С. 2020. *Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія*. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 234 с.



48. Ткачук, В.О. та Вернигора, Р.В., 2018. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр.*, [online] № 1(15), с. 257-264. Доступно: <[http://stvua.com/?wpfb\\_dl=28](http://stvua.com/?wpfb_dl=28)>
49. Тюпишева, О.Ю., 2010. Система оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, № 5, Т. 4, с. 259-262.
50. Українська, Л.О. та Курінний, О.В., 2009. Методичні основи формування системи управління розвитком персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, [online] № 28, с. 198-202. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2009\\_28\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_28_42)>
51. Федоряк, Р.М., 2012. *Наукові основи оцінки ефективності використання персоналу підприємств*. Кандидат наук. Київський національний університет технологій та дизайну, 239 с.
52. Філіпішин, І.В., 2013. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, [online] № 2, с. 41-47. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2013_2_11)> [Дата звернення 20 Жовтень 2020].
53. Хомутник, Н.В. та Бала, Р.Д., 2012. Методи оцінювання персоналу підприємства. В: Національний університет «Львівська політехніка», *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8–10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
54. Циганок, В.В., 2013. *Моделі та методи експертної підтримки прийняття рішень в слабко структурованих складних системах*. Доктор наук. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 308 с.
55. Цуркан, С.М., 2010. *Складові показники інтегральної оцінки рівня використання персоналу промислових підприємств*. В: О.Г. Янковий, ред.

*Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія.* Одеса: Атлант. с. 330-347.

56. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск № 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

57. Чикурова, А.Д., 2011. Прогнозування як інструмент стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць. Економічні науки*, [online] № 19, с. 187-191. Доступно: <<http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/3179/1/%D0%9F%D0%92-19-187-191.pdf>>

58. Чобіток, В.І. та Волощенко, А.В., 2015. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, [online] № 50, с. 313-318. Доступно: <<http://btie.kart.edu.ua/article/view/53239>> [Дата звернення 24 Червень 2020].

59. Шахно, А.Ю., 2014. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, Вип. 6, Ч. 3, с. 222-225.

60. Швець, І.Б. та Коваленко, Т.В. 2013. *Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія*. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 159 с.

61. Шостак, Л.В. та Болобан, Є.О., 2018. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*, Вип. 3(08), с. 94-99.

62. Якименко, Н.В. та Антіпова, А.С., 2014. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 45, с. 221-224.

## Додаток Б

### Анкета

Шановні колеги!

Просимо Вас відповісти на кілька питань, що стосуються проблем пошуку, відбору і найму працівників до ТДВ «ШБУ № 60». Анкетування є анонімним.

1. Ваш стаж роботи на ТДВ «ШБУ № 60»:

- до 1 року;
- від року до 3 років;
- більше трьох років.

2. Стаж роботи в вашою професійній сфері:

- до 3 років;
- від 3 до 10 років;
- від 10 і більше років.

3. На ТДВ «ШБУ № 60» ви:

- були запрошені на роботу;
- прийшли за оголошенням;
- прийшли по закінченню практики;
- були прийняті по рекомендації знайомих, родичів.

4. При найму на роботу на ТДВ «ШБУ № 60» вами були пройдено процедури:

- аналіз і оцінка заявних документів;
- співбесіда з керівником підрозділу;
- професійне випробування;
- тестування;
- перевірка рекомендацій;
- інше.

5. На вашу думку, чи є існуючі методи підбору і найму персоналу оптимальними для нашого підприємства?

- так, оскільки \_\_\_\_\_
- ні, тому що \_\_\_\_\_
- інший \_\_\_\_\_

варіант

відповіді

## **Додаток В**

### **Експертне опитування керівників ТДВ «ШБУ № 60»**

1. Які затверджені критерії відбору і найму співробітників до товариства?
2. Охарактеризуйте роботу відділу кадрів з відбору, найму персоналу.
3. Чи вважаєте ви обґрунтованим передачу функцій з пошуку, відбору і найму персоналу керівникам підрозділів?