

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра управління персоналом і регіональної економіки**

**Немченко Роман Володимирович**

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці**

**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

Студентка групи ЕЕУПм-21

Р.В. Немченко

---

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доцент С.А. Надвиничний

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

«\_\_»\_\_\_\_\_ 200\_\_р.

Зав. кафедри

---

(прізвище, ініціали)

(підпис)

**Тернопіль – 2018**

## Зміст

<b>Вступ</b> .....	4
<b>I. Теоретико-методологічні аспекти формування якісного складу персоналу підприємства</b>	
1.1 Персонал як основа ефективного функціонування підприємства.....	7
1.2. Місце і роль підбору якісного персоналу підприємства.....	14
1.3. Ринок праці як джерело поповнення персоналу підприємства.....	30
1.4. Методи оцінювання професійного складу персоналу.....	37
Висновки до I розділу.....	49
<b>II. Оцінка механізму формування якісного складу підприємства ТЗОВ “Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ”</b>	
2.1. Аналіз методів визначення чисельності потреб персоналу на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ”.....	51
2.2. Оцінка ефективності технологій у пошуку кандидатів на вакантні посади.....	65
2.3. Аналіз методів оцінювання кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТЗОВ “Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ”.....	77
Висновки до II розділу.....	84
<b>III. Шляхи оптимізації та удосконалення процесу формування персоналу підприємства</b>	
3.1. Зарубіжний досвід підбору персоналу на підприємствах.....	87
3.2. Шляхи підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.....	96
Висновки до III розділу.....	103
<b>Висновки та пропозиції</b> .....	107
<b>Список використаних джерел</b> .....	111
<b>Додатки</b>	

## Вступ

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

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

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

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

Дослідженню окремих загальнотеоретичних та практичних питань, пов'язаних із визначенням ефективності формування якісного складу персоналу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Балабанова Л. В., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Данюк В. М., Дмитренко Г. А., Журавльов П. В., Кібанов А. Я., Колот А. М., Колосова М. В., Крушельницька О. В., Магура М. І., Матросов О. Д., Терентьева Т. А., Трейсі Б., Уейн Дж. П., Хміль Ф. І., Шекшня С. В. та ін.

Актуальність теми визначили мету та завдання цього дослідження.

**Метою дослідження** є виявлення системи критеріїв та показників якісного формування персоналу підприємства.

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

- охарактеризувати поняття персоналу та його ролі як основи ефективного функціонування підприємства;
- обґрунтувати місце і роль підбору якісного персоналу підприємства;
- розглянути ринок праці як джерело поповнення персоналу підприємства;
- проаналізувати основні методи оцінювання професійного складу персоналу підприємства;
- оцінити механізм формування якісного складу персоналу на підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс Уа Гмбх";
- визначити зарубіжний досвід підбору персоналу та можливостей його використання на вітчизняних підприємствах;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.

**Об'єктом дослідження** є персонал як найбільш важливий елемент продуктивних сил і головне джерело розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є процес планування та формування якісного складу персоналу на підприємстві.

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

**Інформаційною базою дослідження** є офіційні періодичні та монографічні публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішньокорпоративні документи підприємства ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" тощо.

**Наукова новизна** полягає у тому, що на основі вичення та узагальнення досвіду зарубіжних країн, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій

щодо шляхів підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.

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

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 67 найменувань, додатки.

## Розділ 1

### Теоретико-методологічні аспекти формування якісного складу персоналу підприємства

#### 1.1. Персонал як основа ефективного функціонування підприємства

Люди є основним ресурсом будь-якого підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать всі економічні результати його діяльності.

Кваліфікований, дружній та професійний склад працівників є основною запорукою стратегічного успіху, високоефективним напрямком капіталовкладень.

Вдало сформувати трудовий колектив - одна з основних задач керівництва будь-якого підприємства. Він повинен бути як одна команда, що здатна приймати, усвідомлювати і вирішувати спільні задуми.

Саме від якості працівників та рівня їхньої кваліфікації великою мірою залежить місце підприємства на ринку та здатність вигравати боротьбу у конкурентів[4].

Персонал створює кінцевий продукт і додану вартість у формі прибутку, надає руху матеріальним елементам виробництва. Відмінністю людських ресурсів від інших видів ресурсів підприємства є те, що найманий працівник має змогу вимагати зміну або модифікацію умов праці, перекваліфікацію на іншу спеціальність або посаду, і врешті-решт звільнитись якщо ці вимоги не були йому надані.

Витрати на персонал, які включають витрати на оплату праці, соціальний захист працівників, житло, професійне навчання та підвищення кваліфікації, культурно-побутове обслуговування і податки, за використання робочої сили, посідають друге місце в структурі витрат організації після матеріальних витрат, пов'язаних з безпосереднім виробництвом.

Використовується велика кількість визначень щодо найманих працівників: кадри, людський фактор, трудові ресурси, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили[6].

З розвитком ринкових відносин у виробничій системі підприємства трудові ресурси виступають найбільш важливим елементом забезпечення виробництва продукції, її збуту і реалізації інших функцій діяльності підприємства, головною з яких є функція управління підприємством.

Ефективне функціонування підприємства неможливо без вибору цілей формування і використання трудових ресурсів відповідно до потреб виробничої системи підприємства і вирішення завдання оптимального розподілу ресурсів. Оскільки завдань може бути багато, вони вимагають свого спільного ефективного вирішення.

В даний час акценти зміщуються на підвищення ступеня залучення персоналу в розробку і прийняття рішень, підготовку і підвищення кваліфікації, вдосконалення систем оцінки персоналу. Сучасний ринок робочої сили в розвинених країнах характеризується наростаючим дефіцитом кваліфікованих працівників, не тільки відповідних рівню, а й специфіці конкретного виробництва.

Персонал підприємства є основною статтею капіталовкладень з точки зору витрат щодо їх найму і навчання. Підтримка діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Продуктивність праці в організації, яка ефективно використовує своїх співробітників, може перевищувати в десятки і більше раз продуктивність праці організації, що не приділяє увагу ефективності використання людських ресурсів[55, с. 68].

Кадри являють собою штатних кваліфікованих працівників з певним рівнем професійної підготовки, знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у певній сфері діяльності. В зарубіжних і вітчизняних джерелах термін «кадри» часто співставляється лише із частиною працівників – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві. Термін «персонал» є більш точним, так як охоплює особовий склад підприємства і характеризується певними ознаками, основними з яких є:

- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;

Отже, можна зробити висновок, що персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується на підставі трудових договорів та поєднання як особистих, так і організаційних цілей.

В сукупності персонал підприємства утворює трудовий потенціал підприємства. Він являє собою не тільки людський капітал, тобто знання, навички та професійні здібності працівника, а й «соціальний капітал», тобто характер відносин між людьми, зайнятими спільною справою, способи і культура їх відносин, розвиненість міжособистісних і міжгрупових комунікацій тощо.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливість участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, - характеристику якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливості і готовність працювати з повною віддачею сил і здібностей[12].

Параметри трудового потенціалу можна розглядати з двох сторін: кількісної та якісної.

Для того, щоб охарактеризувати його з кількісної сторони, використовуються такі показники, як:

- чисельність промислово-виробничого та непромислового персоналу;
- склад працівників за категоріями;
- статево-вікова структура персоналу;
- склад за стажем роботи;
- показники руху персоналу (плинність кадрів);
- показники використання робочого часу, ефективності та результативності трудового потенціалу.



До якісної сторони можна віднести такі показники як кваліфікаційно-освітній рівень працівників, трудові навички, знання і вміння працівників, показники стану здоров'я, особистісних характеристик персоналу тощо.

У практиці обліку кадрів розрізняють обліковий, явочний та середньообліковий склад працівників.

– В обліковий склад персоналу організації включаються всі працівники, прийняті на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу на термін один день і більше, з дня зарахування їх на роботу. В обліковому складі працівників за кожний календарний день повинні бути враховані як фактично працюючі працівники, так і відсутні за будь-яких причин.

– Облікова кількість включає три категорії працівників:

– постійні, які працюють на даному підприємстві більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;

– тимчасові – термін трудової діяльності яких становить від двох до чотирьох місяців;

– сезонні – залучені до виконання сезонних робіт терміном до шести місяців.

– В облікову чисельність персоналу не входять працівники, які працюють за сумісництвом, запрошені до спеціальних або разових робіт, або ж направлені на навчання з відривом від виробництва.

Для того, щоб правильно визначити середньооблікову чисельність працівників, необхідною умовою є ведення щоденного обліку кількості облікових працівників на підставі розпоряджень про прийняття, переведення працівників та припинення дії трудового договору.

Середньооблікову чисельність працівників за рік визначають підсумовуванням середньооблікової чисельності працівників за кожен місяць звітного року і ділять отриману суму на 12.

Явочний склад працівників відрізняється від облікового тим, що показує, скільки чоловік зі списку з'явилося на роботу. Число фактично працюючих показує чисельність персоналу, який не тільки з'явився, але і фактично приступив до роботи.[20]

В теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий. Загальну класифікацію персоналу підприємства подано на рис. 1.1.

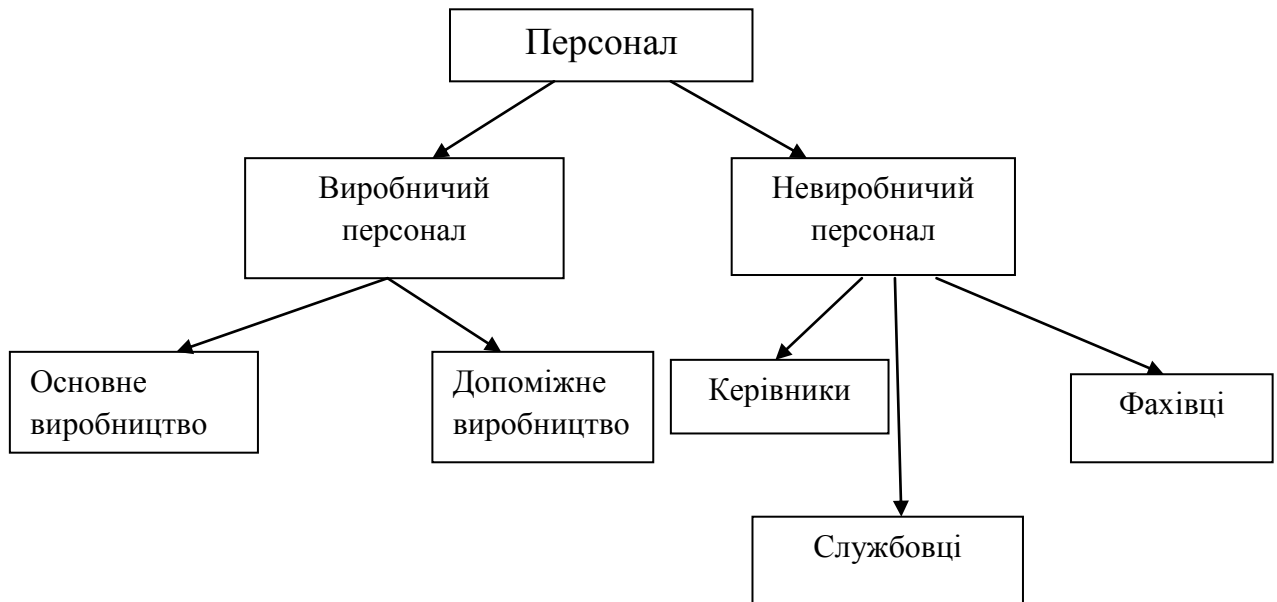


Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства [58]

Невиробничий персонал – це працівники, трудова діяльність яких пов’язана в основному з соціальною сферою діяльності підприємства. Він зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. До них відносяться лінійні і функціональні керівники, фахівці і службовці.

За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Керівники, функціями яких є спрямування, координація і стимулювання діяльності виробництва, а також ті, що безпосередньо розпоряджаються ресурсами підприємства та несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Завданням функціональних керівників є сприяння ефективній роботі лінійних. В сукупності керівники і головні спеціалісти створюють адміністрацію.

Залежно від результатів праці, фахівців підприємства можна поділити на три основні групи:

- функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);

- спеціалісти, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);

- службовці – технічні спеціалісти, які виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (оператори, , креслярі) тощо.

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;

- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва (прибиральники, охоронці, кур'єри, гардеробники тощо) [8, с. 132].

Професійна придатність являє собою сукупність психологічних і психофізичних властивостей, а також спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досягнення прийнятної ефективності праці. У поняття профпридатності також входить задоволення, пережите людиною в процесі самої праці і при оцінці її результатів.

Вона може бути:

- потенційною (складається з задатків, здібностей, фізичних і психічних властивостей людини);

- реальною (ґрунтується поступово під освоєння людиною нових знань і навичок).

Професійна придатність формується в ході тривалої професійної діяльності, що протікає в певних соціально-економічних умовах. Згодом формуються не тільки

окремі функціональні системи і психічні процеси людини (професійне сприйняття, пам'ять, мислення та ін.), але і його особистість. Складається соціально-професійний тип особистості з певними ціннісними орієнтаціями, характером, особливостями спілкування і т.д.

Таблиця 1.1.1

## Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства[2, с. 60]

<b>Назва кваліфікаційної групи</b>	<b>Загальна характеристика</b>
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід за фахом(понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта(2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта(1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка(3 місяці - рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Особистісні якості та здібності, а також професійні навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків, називаються компетенцією. Розрізняють такі її види:

– професійна компетентність являє собою володіння сукупністю професійних знань і досвіду (компетенцій), а також позитивного ставлення до роботи, необхідні для ефективного виконання робочих обов'язків у певній галузі діяльності.

– навчально-пізнавальна компетентність - це сукупність вмінь і навичок пізнавальної діяльності. Вона включає володіння механізмами аналізу, планування, самооцінки успішності власної діяльності, рефлексії, евристичними методами вирішення проблем, прийомами дій в нестандартних ситуаціях тощо.

– інформаційна компетенція передбачає здатність самостійно працювати з інформацією. Тобто це і пошук, і аналіз необхідної інформації, її ефективний відбір та обробка.

– комунікативна компетенція - це вміння знайти спільну мову з оточуючими людьми, працювати в команді.

## 1.2. Місце і роль підбору якісного персоналу підприємства

Підбір персоналу — це процес пошуку та вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці із врахуванням його можливостей, здібностей, накопиченого професійного досвіду тощо.

При організації даного процесу важливо чітко визначити цілі підбору, фактори, що впливають на ефективність його організації, виділити суб'єкти, які беруть участь в процесі підбору, і об'єкти, на які націлений вплив, вибудувати логічну послідовність дій по підбору персоналу, а також оцінити ефективність організації даної функції управління персоналом. Погано організований підбір персоналу призводить до багатьох небажаних наслідків, у тому числі до:

- високої плинності кадрів;
- поганого морально-психологічного клімату;
- низької трудової дисципліни.

Правильно організований підбір може допомогти збільшити продуктивність, прибуток і підвищити ступінь лояльності співробітників.

Тому на підприємстві повинні бути створені всі види забезпечення процесу найму персоналу, без яких організація якісного найму працівників неможлива.

Склад і зміст видів забезпечення процесу підбору персоналу на підприємстві наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

### Види забезпечення процесу підбору персоналу на підприємстві[41]

№	Види забезпечення процесу підбору персоналу	Елементи забезпечення
1	Науково-методичне	– розробка сучасних наукових методів здійснення

	забезпечення	відбору персоналу; – розробка професіограм і психограм, карти компетенцій, посадової інструкції; – дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні підбору персоналу; – вибір інструментарію для перевірки професійних
2	Фінансове забезпечення	– планування та одержання коштів на проведення робіт з підбору персоналу. – складання кошторису витрат і контроль за його використанням;
3	Матеріально-технічне забезпечення	– наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору кандидатів.
4	Організаційне забезпечення	– організація ведення інформаційного апарату щодо рекрутингових фірм, інших інститутів і ринків праці.
5	Правове забезпечення	– наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом та чітке їх дотримання.
6	Інформаційне забезпечення	– отримання всієї можливої інформації про кандидатів на вакантні посади; – збір інформації про робочі місця та колектив.
7	Кадрове забезпечення	– наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом.

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

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

При підборі працівників слід мати на увазі три основні положення:

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

Повний облік всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів на вакантну посаду включає в себе декілька етапів, які представлені на рис. 1.2.

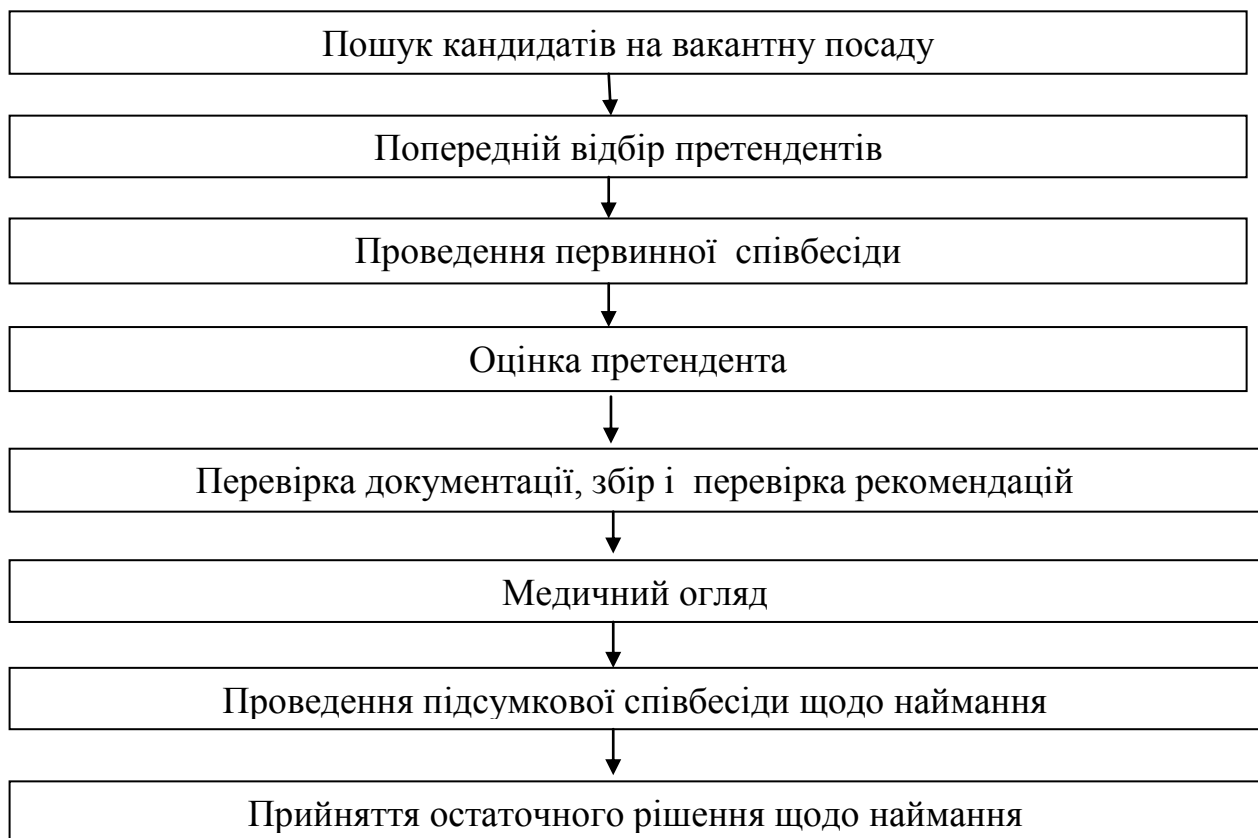


Рис. 1.2. Процедура відбору персоналу на підприємстві [5, с. 174].

Попередній відбір претендентів. Попередній відбір кандидатів має на меті знизити витрати підприємства щодо найму за рахунок відсіювання кандидатів, що не підлягають формальним вимогам. Ці мінімальні формальні вимоги визначаються у відповідності зі специфікою виконуваних функцій для кожної

конкретної посади. Прикладами формальних вимог можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація (наявність водійських прав), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік тощо. Зазвичай попередній відбір здійснюється на основі аналізу представленого претендентом резюме.

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

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

У залежності від досвіду роботи, кваліфікації претендента та його стажу, виділяють такі види резюме:

- хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);
- функціональне (у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);
- професійне (основний акцент тут робиться на професійні досягнення та навички в різних сферах діяльності.) [30, с. 168].

При наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Вона заснована на їхньому рангуванні у залежності від кількості ключових слів (професійних термінів, назв підприємств, навчальних закладів, посад, стажу і досвіду роботи і т.д.).

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



освіти, досвіду та стажу роботи, може містити запитання щодо специфіки посади.

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

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

Найбільш важливими пунктами, на які зазвичай звертають увагу при її проведенні є:

- адреса проживання;
- профілюючий напрямок в навчальному закладі;
- закінчені навчальні заклади;
- мета надходження на роботу;
- час перебування на попередніх місцях роботи;
- обмеження по здоров'ю;
- мета кар'єри;
- загальний стан здоров'я;
- оцінки в університеті;
- військова служба;
- бажана зарплата;
- членство в організаціях;
- найближча можлива дата виходу на роботу тощо.

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

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

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

В процесі відбіркової співбесіди інформацію отримують за наступними блоками:

#### 1. Автобіографія

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

#### 2. Загальноосвітній рівень

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

#### 3. Практичний досвід

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

#### 4. Характеристика останнього місця роботи

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

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

#### 5. Одержувана винагорода

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

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

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

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

Основні вміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- вміння задавати питання;
- вміння аналізувати інформацію, запам'ятовувати та сприймати почуте;
- вміння контролювати хід співбесіди;
- вміння робити висновки та приймати рішення.

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

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

Структурована співбесіда при наймі на роботу містить чотири типи питань:

- ситуаційні питання, в яких відтворюється типова ситуація на робочому місці і визначається, що зробила би людина в подібних обставинах;
- питання, пов'язані зі знанням роботи, за допомогою яких з'ясовують знання кандидатів, що мають відношення до роботи: ці питання можуть стосуватися освітніх, наукових моментів або управлінських навичок;
- питання, що моделюють частину роботи, коли від кандидата може знадобитися в дійсності виконати пробну задачу;
- питання до працівника, які ставлять завдання визначити готовність людини пристосуватися до вимог роботи, наприклад інтерв'юер може запитати, чи готовий претендент виконувати монотонну роботу або переїхати в інше місто.

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

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

У поведінковому інтерв'ю ретельно відбираються ситуаційні типи поведінки в залежності від того, яке значення вони мають для успішного виконання роботи. Людей запитують про те, як би вони діяли в певній ситуації [53, с. 256].

Відповідь людини на питання про дану ситуацію дозволяє оцінити його робочий потенціал. Поведінкове інтерв'ювання дає можливість незалежно від

волі людини дізнатися правду про його ставлення та інтелект. В ході такого інтерв'ю може бути виявлено що завгодно - самовпевненість, роздратування і погана взаємодія з членами команди. Хоча на перший погляд може здатися, що інтерв'ю цілком присвячене технічним навичкам, їм відводиться тут стільки ж місця, скільки і в інших методах відбору.

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

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

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем. Він дає можливість в повній мірі отримати інформацію про кандидата, максимально її структурувати та співвіднести їх із встановленими критеріями відбору. Зобразимо їх у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду [58, с. 212-213]

№	Теми	Питання
1	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що ваші результати співпадають з Вашими можливостями? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2	Трудова діяльність	Що спільного у попередній та цій роботі? Чого б Ви хотіли уникнути в роботі?
3	Хобі	Які у Вас хобі? Чи займаєтесь Ви спортом? Яким?
4	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею?
7	Питання на загальні теми	Які газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8	Родина	Яку роль у Вашому житті займає родина? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10	Питання щодо самооцінки	Опишіть себе

Форма запису результатів інтерв'ю повинна містити:

- прізвище кандидата;
- прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;
- дату і місце проведення інтерв'ю;
- назву посади, на яку відбирається кандидат;
- мету інтерв'ю;
- перелік тем для обговорення, що були намічені в результаті вивчення резюме і стандартної форми "Інформація про кандидата", заповненої претендентом;
- зауваження по всім заздалегідь наміченим темам;
- тривалість інтерв'ю;
- оцінку відповідності кандидата даній посаді;
- примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.

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

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів. При цьому перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади. Зобразимо їх у табл. 1.4.

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

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

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу на підприємстві [33]

№	Групи якостей	Якості
1	Ставлення до праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– почуття особистої відповідальності за доручену справу;</li> <li>– чуйне і поважне ставлення до людей;</li> <li>– працьовитість;</li> <li>– особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;</li> <li>– рівень естетики роботи.</li> </ul>
2	Рівень знань і досвід роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень освіти;</li> <li>– наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;</li> <li>– знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці;</li> <li>– стаж роботи за даною спеціальністю.</li> </ul>
3	Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння організувати систему управління;</li> <li>– вміння організувати свою працю;</li> <li>– володіння передовими методами керівництва;</li> <li>– вміння проводити ділові наради;</li> <li>– здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;</li> <li>– вміння організовувати працю підлеглих;</li> <li>– здатність до оцінки можливостей і праці інших.</li> </ul>
4	Вміння працювати з людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння створювати згуртований колектив;</li> <li>– вміння підібрати, розставити і закріпити кадри;</li> <li>– вміння працювати із зовнішніми партнерами.</li> </ul>
5	Вміння працювати з документами та інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння коротко і ясно формулювати цілі;</li> <li>– вміння складати ділові листи, накази, розпорядження;</li> <li>– знання можливостей сучасної організаційної техніки та вміння використовувати її у своїй роботі;</li> <li>– вміння опрацьовувати документи.</li> </ul>
6	Вміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння своєчасно приймати рішення;</li> <li>- здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;</li> <li>- вміння швидко орієнтуватися в складному становищі;</li> <li>- вміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;</li> <li>- здатність до дотримання психогігієни;</li> <li>- вміння володіти собою;</li> <li>- впевненість у собі</li> </ul>
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння розробляти новинки;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень;</li> <li>– здатність йти на обґрунтований ризик.</li> </ul>
8	Морально-етичні риси характеру	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чесність, порядність;</li> <li>– скромність, простота;</li> <li>– наполегливість;</li> <li>– добре фізичне і психологічне здоров'я.</li> </ul>

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

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

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

Підсумкова співбесіда відіграє вирішальну роль в прийнятті остаточного рішення про наймання працівника на роботу. Співбесіда дозволяє побачити широкий набір якостей, необхідних для роботи за пропонованою вакансією, культурний рівень, ціннісні орієнтації, мотивацію і ділові якості кандидата. Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації.

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

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

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



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

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

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

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

В разі прийняття рішення про найм працівника, складається трудовий договір, що являє собою угоду між найманим працівником і роботодавцем про дотримання наступних умов:

- виконання працівником певної роботи на певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- своєчасна виплата роботодавцем компенсації працівникові і забезпечення безпечних умов праці, що відповідають трудовому законодавству та колективному договору.

Зміст трудового договору полягає у наступній інформації:

- 1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- 2) трудові функції;
- 3) тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);
- 4) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
- 6) дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;

7) робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що затверджена керівником підприємства [10, с. 288].

### **1.3. Ринок праці як джерело поповнення персоналу підприємства**

Ринок праці являє собою систему економічних методів, механізмів і інститутів, що забезпечують залучення економічно активного населення, працездатних громадян в народногосподарський оборот і використання їх робочої сили як товару, рівноважна ціна і кількість якого визначається взаємодією попиту і пропозиції.

Ринок праці знаходиться на особливому місці в системі ринкових відносин. В основному соціальні, економічні та демографічні явища, що проходять в економіці ринкових відносин, цілком або частково, відтворюють процеси, що відбуваються на ринку праці. Будучи основною ланкою сучасної економіки, ринок праці виконує важливу роль в системі відтворення.

На відміну від інших ринків його специфіка полягає в тому, що тут об'єктом виступає здатність людини до праці. Виходячи з цього, ринок праці можна визначити як сукупність соціально-трудова відносин в суспільстві з приводу найму та використання працівників у сфері суспільного виробництва, зумовлену різноманіттям форм власності, неоднорідністю робочої сили та інтересів суб'єктів виробництва [7].

Функції ринку праці традиційно полягають у:

- забезпеченні виробництва і сфери послуг ресурсами праці, їх розподіл між підприємствами, галузями, регіонами;
- забезпеченні найманим працівникам можливості отримувати кошти існування;
- відповідності ціни і умов праці між працівниками та роботодавцями;
- стимулюванні працівників і роботодавців.

При цьому попит на ринку праці являє собою сукупність попиту на ресурси праці країни при будь-яких цінах на них, а пропозиція на ринку праці -

це сукупна пропозиція ресурсів праці працівників в країні при всіх можливих цінах на працю.

В основі ринку праці лежать два механізми, що охоплюють велику кількість працівників.

Сутність першого полягає в створенні можливості обміну індивідуальної здатності людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їхньої працездатності. Другий механізм відповідає за розподіл праці та розміщення працівників відповідно до законів та кругообігу товарного виробництва. Ця обставина дає підставу стверджувати, що ринок праці також можна розглядати як всеохоплююче джерело поповнення й оновлення персоналу [63].

Складовими частинами ринку праці є попит та пропозиція на робочу силу.

Ринкові відносини передбачають саморегулювання ринку праці. Елементами механізму саморегулювання є попит і пропозиція на ринку праці, конкуренція серед працівників і роботодавців, заробітна плата. В результаті дії цього механізму встановлюється рівень і пропорції зайнятості, величина заробітної плати, розміри і структура безробіття.

Сукупний попит на робочу силу - це загальна кількість робітників, службовців і фахівців різних професій і спеціальностей, які в даний період потрібні на вільні робочі місця та вакансії підприємствам. В цьому випадку просте арифметичне зіставлення кількості вільних робочих місць і вакансій із загальною кількістю незайнятих буде помилковим тому, що на деякі вакансії може бути забагато кандидатів, а на інші, навпаки не вистачати в певному районі, місті, області тощо.

Індивідуальний попит на робочу силу - це попит конкретної організації на робочу силу конкретної кваліфікації. Він залежить від:

– попиту на продукцію підприємства, оскільки робоча сила виступає необхідним виробничим ресурсом і залежить від попиту на продукцію організації або підприємства;

– якості праці, що визначається рівнем освіти, професійністю, продуктивністю працівника;

– особливостей технологічного процесу, стану виробництва, ефективності і розмірів капіталу, який використовується, методів організації виробництва й праці тощо;

– фонду заробітної плати, від розміру якого залежить кількість працівників, яку може найняти роботодавець та розмір заробітної плати, яку він може їм запропонувати [60].

Пропозиція на ринку праці - це виражене працівниками бажання і можливості працювати на умовах, які діють на ринку праці в даний період часу.

Вона характеризує чисельність працездатних людей з урахуванням їх статті, освіти, віку, кваліфікації, професії, та ін. та охоплює всіх здатних працювати: як зайнятих, так і не зайнятих найманою працею. Серед тих, хто не зайнятий найманою працею розрізняють такі групи працездатних людей:

– особи, які мають роботу, проте не задоволені нею і займаються пошуками іншого місця основної або додаткової роботи;

– особи, що не працюють, але бажають працювати й шукають роботу (безробітні, які мають відповідний статус; особи, які планують розпочати трудову діяльність або шукають роботу після певної перерви в роботі);

– особи, які шукають інше місце праці через ризик втратити роботу [48].

Кон'юнктура ринку праці – це співвідношення попиту і пропозиції праці на даний період, яке визначає ставки заробітної плати на конкретні види праці та рівень зайнятості населення.

Розрізняють три типи кон'юнктури ринку праці залежно від співвідношення попиту і пропозиції:

1) трудодефіцитна – характеризується перевищенням попиту над пропозицією;

2) трудонадлишкова - перевищення пропозиції над попитом. Цей тип характерний для сучасної української економіки;

3) рівноважна, яка практично є недосяжним ідеалом, тобто це ситуація, при якій попит відповідає пропозиції.

Кожен тип ринкової кон'юнктури властивий тому чи іншому регіону або сфері, утворюючи в сукупності загальний ринок праці в країні [50].

Врахування ринкової кон'юнктури під час наймання працівників дозволяє підприємствам задовольнити їхні потреби в робочій силі, певною мірою оновити штатний склад працівників зробити його більш гнучким до змін зовнішнього середовища. Ще однією перевагою є те, що поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів суттєво підвищує ступінь його пристосованості до можливих нововведень або перетворень.

Співвідношення попиту на робочу силу та її пропозиції складається під впливом конкретної економічної і соціально-політичної ситуації, зміни ціни робочої сили (оплати праці), рівня реальних доходів населення. Залежність цих величин графічно зображена на рис. 1.3.1

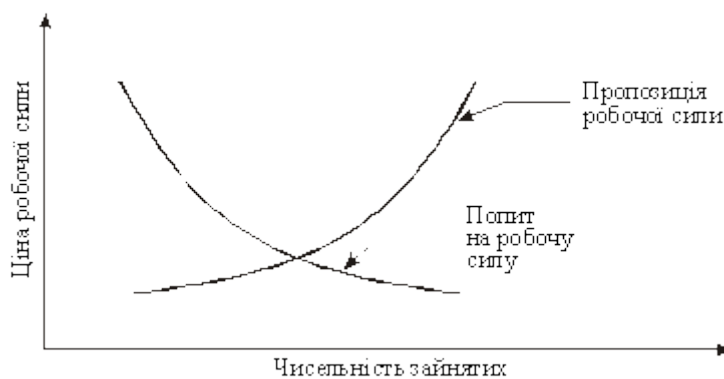


Рис.1.3.1. Попит і пропозиція на ринку праці[13, с. 6]

Організація (підприємство) може вести пошук персоналу на ринку праці за допомогою внутрішніх та зовнішніх джерел.

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

Досить популярним є пошук кандидатів серед родичів і знайомих співробітників. Привабливість цього методу пошуку полягає в низьких витратах та досить високому ступені сумісності кандидатів з організацією за рахунок їхніх тісних контактів з представниками організації. До недоліків можна віднести непрофесійність співробітників в області підбору кандидатів, недостатнє володіння інформацією про робоче місце, винагороду і т.д., та необ'єктивність оцінки професійних та особистісних якостей людей, з якими вони добре знайомі.

Зовнішні джерела пошуку працівників охоплюють відносини між роботодавцями і найманими працівниками в масштабах країни, регіону, галузі.

До зовнішніх джерел формування персоналу на підприємстві належать:

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

Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

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

Обидва зазначених джерела підбору працівників мають специфічні переваги і недоліки, які зазначимо у табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1.

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

Джерела підбору	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість допомогти кар'єрному росту співробітника підприємства</li> <li>– Знання працівником специфіки роботи на даному підприємстві</li> <li>– Зниження плинності кадрів внаслідок зацікавленості підприємства у розвитку власних працівників</li> <li>– Відсутність необхідності в додатковій або довготривалій адаптації працівника до колективу</li> <li>– Зрозумілість кадрової політики кандидатом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливі негативні наслідки конкуренції серед власних працівників</li> <li>– Обмежений вибір кандидатів</li> <li>– Можливе зниження трудової активності співробітниками, яким не зайняти звільнену посаду</li> <li>– Витрати, пов'язані з для підвищенням кваліфікації та перепідготовкою співробітників</li> </ul>

Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Широкий вибір необхідного працівника</li> <li>– Внесення нового імпульсу новим працівником в функціонування підприємства</li> <li>– Повне задоволення потреб підприємства в трудових ресурсах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Витрати на пошук і залучення нових співробітників</li> <li>– Проходження випробовувального періоду новим працівником</li> <li>– Витрати часу на адаптацію нового працівника</li> </ul>
----------	---	---

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

До альтернативних джерел підбору належать:

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

Найпривабливішим з них є лізинг персоналу — орендування працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації.

Сутність лізингу персоналу полягає в тимчасовому наданні працівників лізинговою організацією іншій організації. При цьому лізингова компанія бере на себе всі процедури, пов'язані з оформленням працівників, а також гарантує їх кваліфікацію та якість роботи.

Організація, що орендує працівників, лише використовує людський капітал та отримує прибуток за рахунок праці працівників.

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



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

#### **1.4. Методи оцінювання професійного складу персоналу**

Для успішного розвитку будь-яке підприємство повинно регулярно вдосконалювати свій кадровий потенціал. Досягнення поставлених стратегічних завдань неможливо без створення і підтримки сильної, ефективної команди. Тому керівництву будь-якого підприємства необхідно систематично аналізувати роботу співробітників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи оцінки персоналу.

Оцінка персоналу являє собою комплекс заходів щодо всебічної перевірки співробітників на відповідність займаній ними посади та ефективності виконуваної роботи. За допомогою різних методів оцінки виявляється наявність або відсутність тих чи інших знань, навичок, особистісних характеристик. На підставі отриманих даних керівник приймає рішення про розвиток персоналу або наборі нових співробітників.

Дослідженням теоретико-методологічних основ оцінювання професійного складу працівників займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених.

Зокрема, на думку Базарова Т.Ю. та Ереміної Б.Л., оцінювання персоналу є необхідним засобом пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінка якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з точки зору досягнутих ними результатів, та пошуку шляхів їх досягнення та покращення [1].

Колот А. М. вважає оцінку персоналу цілеспрямованим процесом визначення відповідності якісних характеристик персоналу (умінь, здібностей, мотивів) вимогам посади або робочого місця [21, с. 223].

Оцінка персоналу передбачає порівняння таких характеристик людини як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, результати праці з відповідними вимогами та параметрами. Оцінці підлягають навіть загальні риси

людини, такі як розум та зовнішній вигляд, оскільки визначаються в порівнянні з чимось. Отже, оцінка персоналу являє собою порівняння «ідеального» працівника з тим реальним працівником, що працює в певній організації, на конкретній посаді.

Як правило, оцінка кадрів проводиться за наступними напрямками:

- ✓ оцінка кваліфікації, де визначаються характеристики еталона для даного роду діяльності і порівнюються з конкретним співробітником;
- ✓ аналіз результатів роботи, де оцінюють якість виконаної роботи;
- ✓ оцінка співробітника як особистості, при якій виявляються особистісні характеристики і порівнюються з ідеальними якостями для даної посади.

Як правило, всі види оцінки професійного складу персоналу мають на меті вирішення адміністративних, інформаційних та мотиваційних цілей.

Під адміністративними цілями розуміються результати оцінки, такі як просування по службі, пониження, вивільнення працівників тощо. Просування по службі допомагає підприємству, так як дозволяє їй заповнювати вакансії працівниками, які вже проявили свої здібності. Також це ефективний спосіб визнання досягнень в роботі. Переведення використовується в цілях розширення досвіду працівника, а також тоді, коли очевидно, що на новій посаді певний працівник буде працювати ефективніше. Хоча й часто переведення являє собою пониження на посаді, проте звільняється вакантне місце для більш здібного працівника та повнішої реалізації цілей підприємства.

Під інформаційними цілями оцінки розуміється інформування працівників про рівень їх роботи. Працівник своєчасно отримує інформацію про якість своєї роботи, сильні і слабкі сторони та можливі напрямки підвищення своїх професійних навичок.

Під мотиваційними цілями оцінки слід розуміти процес, за допомогою якого керівництво може необхідним чином винагородити сильних співробітників за високу продуктивність як матеріально, так і морально та робити це систематично [15].

На сучасних підприємствах накопичені різні методики проведення оцінювання працівників.

Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., за формою вираження кінцевого результату виділяють кількісні, комбіновані та описові методи. При кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві, а при описових методах оцінка подається в текстовій формі [9].

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., методи оцінки персоналу поділяють на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи оцінюють окремого працівника поза організаційного контексту і орієнтовані на отримані результати. До традиційних методів належать описовий метод, метод шкалювання, вимушеного вибору, метод управління за цілями, шкали спостереження за поведінкою, метод стандартних оцінок, класифікації, порівняння по парам [20, с. 167].

Перевагами даної групи можна назвати простоту оцінки, малі витрати, загальнодоступність. При використанні таких методик не потрібно проходити спеціальну підготовку і можна відстежувати динаміку ефективності роботи персоналу. Недоліки таких методів очевидні: присутній суб'єктивізм і не враховуються особисті якості співробітника, його потенціал.

Нетрадиційні методи спрямовані на оцінку працівника його колегами та експертними фахівцями. Тут, на відміну від традиційних методів, оцінюються не результат, а саме потенціал працівника. До таких методів відносять: ділові та рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, метод програмованого контролю, експертних оцінок, а також психологічні методи.

За допомогою спеціальних вправ, тестів, співбесід оцінюється наявність і рівень розвитку конкретних навичок і характеристик у працівника. З недоліків даних методів можна назвати складність оцінки потенціалу співробітника. Також варто враховувати ймовірність розвитку конфліктів між працівником і колегами, які його оцінюють [25].

В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: кількісні, якісні і комбіновані.

Кількісні методи найбільш об'єктивні, так як всі результати зафіксовані в числах. Кількісні оцінки, наприклад, організаторських та ділових якостей

співробітника виконуються зазвичай з допомогою експертних оцінок. Для характеристики конкретної посади встановлюють шість-сім критеріїв з урахуванням специфіки виробництва.

Серед кількісних виділяють:

- ✓ ранговий метод, коли кілька керівників складають рейтинг працівників і при їх звірці приймається рішення по кадрам, які зайняли найнижчі позиції;
- ✓ метод бальної оцінки, при якому за кожне досягнення співробітник отримує заздалегідь визначену кількість балів;
- ✓ вільна бальна оцінка, при якій складається перелік якостей, які оцінюються експертами за тією ж системою, після чого виводиться загальний рейтинг і приймається рішення по кожному фахівцю.

Комбіновані методи будуються на попередньому описі та оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного співробітника. До таких методів належать:

- ✓ Тестування. Метод дозволяє виявити рівень умінь, здібностей та інших якостей, а також їх відповідність нормам за допомогою аналізу виконання співробітником спеціальних завдань - тестів.
- ✓ Система групування. Весь персонал ділиться на кілька груп залежно від своєї роботи: від «незадовільно» до «відмінно».
- ✓ Метод суми оцінок. Кожна характеристика співробітника оцінюється за певною шкалою, потім вираховується середнє значення, яке і порівнюється з ідеальним показником.

Якісні, або описові, методи оцінки персоналу дозволяють визначати характеристики співробітників без застосування кількісних показників. Це різного роду інтерв'ю та співбесіди, на яких проводиться аналіз здібностей працівника.

- ✓ Поведінкова співбесіда. Питання даного інтерв'ю зосереджені на процесі виконання певної діяльності. Інтерв'юер пропонує перелік питань за критеріями, пов'язаним з роботою. Причому критерії заздалегідь виявляються в процесі аналізу поведінки і роботи успішних

співробітників. Ситуаційне інтерв'ю. Оцінюваному працівникові пропонується описати модель своєї поведінки в заданій непростій ситуації. В ході інтерв'ю потрібно оцінити, наскільки ефективні запропоновані працівником варіанти, чи відповідають вони виконуваній роботі, а також прийнятим цінностям організації.

- ✓ Проективна методика. Проективні методи дозволяють добре оцінити такі якості, як лідерство, схильність до авторитарності, конфліктність, адекватність, гнучкість. Крім цього, використання даних методів показує мотивацію співробітника, навіть приховану, його самооцінку і багато іншого. Однак за підсумками проективних методів можна сказати лише про наявність того чи іншого відхилення від норми. А для підвищення достовірності результатів необхідно поєднувати даний вид діагностики з тестовим, що дає більш чіткі висновки.

✓ Аналіз документів. Документи є надійними свідченнями роботи персоналу і по ним можна зробити висновок про ефективність роботи того чи іншого працівника [38, с. 212].

У відповідності з метою оцінки та її предметом вибирається доцільний метод оцінки при використанні якого ступінь співвідношення витрат на його розробку і застосування, з одного боку, і ефекту від його використання - з іншого, буде оптимальною. Критеріями оцінки доцільності методів оцінки персоналу можуть служити:

- ✓ витрати на розробку (фінансові та трудові);
- ✓ витрати на використання методу;
- ✓ простота у використанні для суб'єктів оцінки;
- ✓ ясність для розуміння об'єктів (якщо це необхідно);
- ✓ застосовність результатів для прийняття кадрового рішення у відповідності з поставленими цілями.

Класифікацію доцільних методів оцінки персоналу наведено у табл. 1.4.1.

Таблиця 1.4.1.

## Класифікація доцільних методів оцінки персоналу [29]

Назва	Короткий опис	Результат
Біографічний	Аналіз автобіографії, документів про освіту, характеристики, кадрових даних, особистих заяв	Висновок про склад характеру, сім'ю, кар'єру
Інтерв'ювання	Розмова з працівником за заздалегідь складеною або довільною схемою в режимі "питання-відповідь" для отримання додаткових даних про працівника	Запитальник з відповідями
Анкетування	Проведення опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для аналізу самооцінки якостей особистості	Анкета
Соціологічне опитування	Анкетне опитування співробітників, добре знайомих з оцінюваним працівником (колеги, керівники, підлеглі)	Соціологічна анкета
Спостереження	Нагляд за працівником, що підлягає оцінці у неформальній обстановці та робочій обстановці (в побуті, на відпочинку, фотографія робочого дня, моментальне спостереження)	Звіт-нагляд

--	--	--

## Продовження таблиці 1.4.1.

Тестування	Визначення професійних здібностей, знань і умінь, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Отримання експертних оцінок та визначення сукупності якостей реального або ідеального працівника	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Спостереження за поведінкою працівника в умовах спеціально створеної стресової ситуації(конфлікт, прийняття важливого та моментального рішення тощо)	Звіт про інцидент і поведінку людини
Ділова гра	Проведення спеціальної ділової гри, з метою визначення знань та умінь працівників, їх рангування по ролях в колективі ("генератор ідей", "критик", "організатор", "діловод", "експерт", "спостерігач" і ін.) і здатності роботи в малій групі	Оцінки гравців і їх ролей
Аналіз конкретних ситуацій	Передання оцінюваному працівнику конкретної виробничої ситуації, проведення ним аналізу та пошук рекомендацій щодо її вирішення у формі доповіді	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації

--	--	--

## Продовження таблиці 1.4.1.

Рангування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування за обраним критерієм в порядку спадання або зростання рангів	Рангувальний список працівників
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і умінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю
Іспит	Перевірка професійної підготовки та знань працівника за допомогою екзаменаційних білетів та виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками
Самозвіт	Письмовий звіт або усний виступ працівника перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи та особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Атестація персоналу	Використання декількох методів оцінки персоналу в комплексі з метою визначення відповідності займаних посад та визначення потенціалу працівників Використовуються такі методи як інтерв'ю, спостереження, анкетування, , метод експертних оцінок та ін.).	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника



До найбільш популярних методів оцінки персоналу на сучасних підприємствах можна віднести:

Метод класифікації. В основі цього методу лежить рангування працівників, що підлягають оцінці за певним критерієм від кращого до гіршого та присвоєння їм певного порядкового номеру.

Метод анкет та порівняльних анкет. Цей метод охоплює сукупність питань чи описів поведінки працівника. Ставляться відмітки навпроти опису тих рис характеру, які найбільш властиві працівникові. Сумарна кількість позначок визначає загальний рейтинг анкети конкретного працівника.

Тестування. Різного роду тести також можуть бути застосовані для оцінки працівника. За змістом тести можна поділити на три групи: психологічні, завданням яких є оцінка особистісних якостей; кваліфікаційні, метою яких є визначення ступені кваліфікації працівника та фізіологічні, які дозволяють виявити фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

Метод порівняння. Сутність методу полягає у порівнянні керівником роботи одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При оцінці, здійснюється рангування співробітників від кращого до гіршого за результатами праці в певний період. При розподілі усі працівники класифікуються по групах – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д.

Метод алфавітно-числової шкали. За допомогою цього методу оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність працівників. Методом алфавітно-числової шкали вимірюються такі фактори, як відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, вміння працювати в команді.. Основою даного методу є шкала оцінки, яка складається з різних рівнів та підрівнів. Особисті якості та трудові досягнення працівника зіставляються, що дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність.

Недоліками використання методу алфавітно-числової шкали є суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

Метод ділових ігор. Оцінка працівників проводиться за допомогою спеціально розроблених імітаційних ділових ігор. Вони дозволяють оцінити готовність працівників до вирішення завдань, а також дають можливість оцінити внесок кожного учасника гри в кінцевий результат. За допомогою цього методу визначають також здатність працівників до роботи в команді [18, с. 193-194].

Метод "360 градусів". При проведенні цього методу оцінки, для кожної посади складається список професійних і особистісних компетенцій (наприклад, ініціативність, лідерство, вміння працювати в команді, комунікативні навички та ін.).

Реалізація цього методу здійснюється шляхом заповнення опитувального листа працівників, що підлягають оцінці, з подальшою обробкою отриманих даних за допомогою методів математичної статистики: обчислюються середні дані, середній бал за категоріями оцінюваних порівнюється з їхньою самооцінкою, так як сам працівник також заповнює на себе опитувальний лист.

При великій кількості оцінюваних працівників застосовують спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє спростити і прискорити процес оцінки і підбиття підсумків.

Оцінюваним працівникам пропонують поставити певний бал напроти п'яти - семи тверджень. Прикладами можуть бути наступні:

- ✓ ефективність використання наявних ресурсів;
- ✓ вміння визначити область ризику і вживати заходи, спрямовані на його мінімізацію;
- ✓ врахування ідей, побажань колег при формуванні плану роботи;
- ✓ ефективність розподілу робіт в залежності від наявних ресурсів і т. д.

У більшості випадків використовується бальна шкала від 1 до 5. П'ятірка ставиться, коли якість виражено сильно, а одиниця - якщо його потрібно розвивати.

«Центр оцінки (Assessment center)» дозволяє отримати достовірну інформацію як про особистісно-ділові якості окремих співробітників, так і про відповідність якості кадрового складу організації її цілям, культурі, структурі і ін. На даний момент це один з найбільш об'єктивних способів оцінки персоналу. Суть даного методу полягає в комплексному, багаторівневому підході до кожного оцінюваного працівника.

Технологія проведення методу Assessment-Center має такі специфічні особливості:

- використання завдань різного типу, що дозволяють виявити себе різним типам співробітників;
- використання активних групових методів роботи;
- використання ситуацій (зокрема, ігрових), що моделюють діяльність керівництва та управління;
- використання декількох спостерігачів експертів і сучасних технологій експертної оцінки;
- використання безлічі оціночних процедур та технік (в тому числі, тестових).

Класичне проведення методу Assessment-Center складається з наступних компонентів:

- Інтерв'ю з експертом.
- Проведення тестування.
- Коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками.
- Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників розігрує бізнес-ситуацію по заздалегідь підготовленому сценарію.
- Біографічне анкетування.
- Опис професійних досягнень.
- Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).
- Експертне спостереження. За результатами спостереження складаються рекомендації для кожного співробітника [65].

## **Висновки до I розділу**

Формування трудового колективу займає одне з провідних місць в системі управління підприємством. Людські ресурси, якими володіють працівники є основним фактором виробництва, від якості яких великою мірою залежить функціонування підприємства, його місце на ринку, формування конкурентних переваг та напрями подальшого розвитку.

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

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

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

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

Ринок праці являє собою всеохоплююче джерело поповнення й оновлення персоналу організацій різного типу.

Залучення кадрів можна проводити за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці. Під внутрішнім ринком праці слід розуміти використання потенціалу працівників, які вже працюють на підприємстві. Він передбачає переміщення працівників з однієї посади на іншу:

переведення працівників без змін у кваліфікації, підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників та їхнє подальше підвищення у посаді.

Зовнішній ринок праці дає велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації. Він включає в себе такі джерела як:

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

Важливу роль у формуванні якісного складу персоналу відіграє визначення того , якою мірою працівник відповідає вимогам, які впливають з його виробничих завдань, тобто його оцінка.

Оцінювання персоналу проводять з метою визначення відповідності особистих якостей працівника нормативним вимогам та поставленим цілям. Відповідно до оцінки та її предмету вибирається доцільний метод оцінки при використанні якого ступінь співвідношення витрат на його розробку і застосування, з одного боку, і ефекту від його використання - з іншого, буде оптимальним.

## **II. Оцінка механізму формування якісного складу підприємства ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ»**

### **2.1. Аналіз методів визначення чисельності потреб персоналу на підприємстві «Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ»**

Підприємство ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» засноване на повній власності концерну «Leonі AG» (Нюрнберг, Німеччина) в Україні розташоване в селі Нежухів Стрийського району Львівської області і працює з

15 липня 2003 року. Виготовляє електричні кабельні мережі для авто Дженерал Моторз (комплектуються автомобілі «Опель-Астра» і «Опель-Зафіра»), Порше (моделі «Бокстер», «Каррера 911», «Кайен»), Даймлер Крайслер, Ламборджині, БМВ, Фольксваген («Гольф», «Джетта», «Туран»), Ауді, Хонда. Комплектуючі поступають здебільшого з Німеччини, Франції, Іспанії, Великобританії, тоді як готова продукція відправляється до Німеччини, Бельгії, Великобританії, Польщі [67].

Головні напрями холдингу «Leonі AG»: виробництво дроту і кабелю для різних сфер індустрії, виробництво джгутів, дротів та інших комплектуючих для автомобільної промисловості.

ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА» в Україні належить до підрозділу Wiring Systems, є одним із найпотужніших інвестиційних проектів за останні роки і яскравим прикладом тісної економічної, інвестиційної та науково-технічної співпраці між Україною та Німеччиною. У розбудову українського проекту було інвестовано 63 млн. євро. 21 липня 2002 року відбулося відкриття пілотного проекту заводу в Стрию, який було збудовано за рекордно короткий час [66].

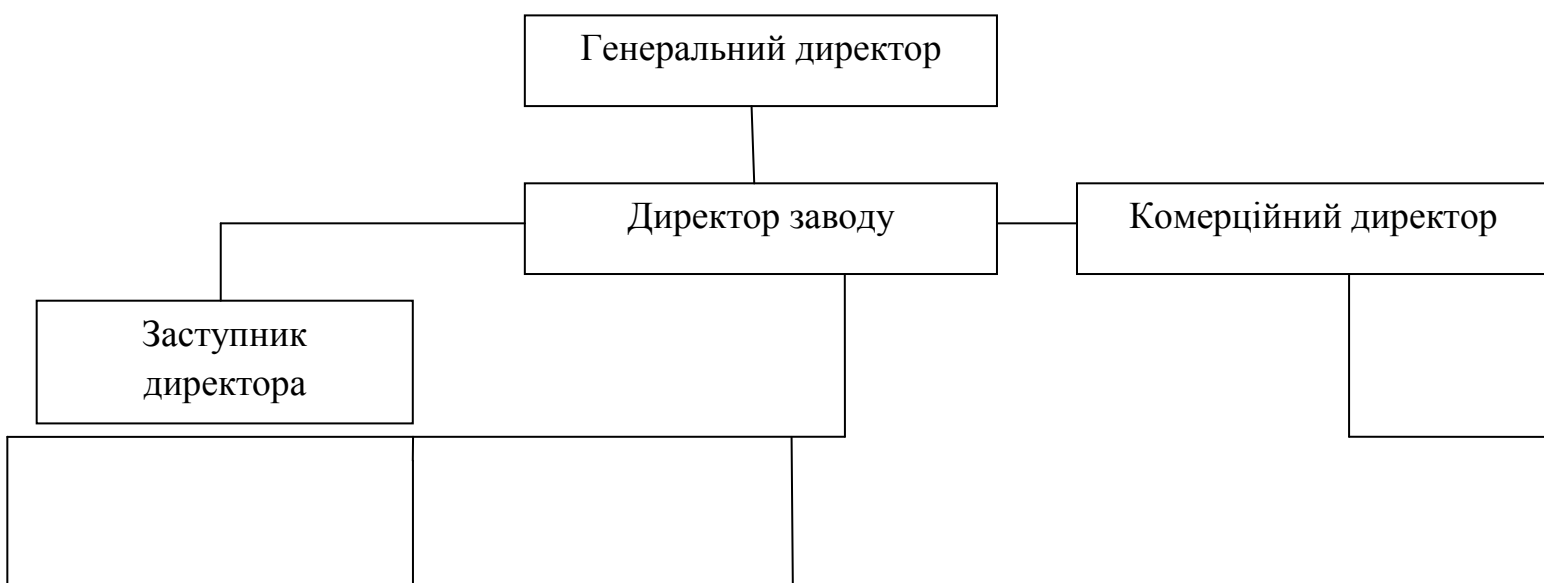




Рис.2.1.1. Організаційна структура підприємства “Леоні Ваерінг Системс  
УА ГмБХ” [додаток ]

Загальна чисельність персоналу на ТзОВ "ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА" у 2017 році складає 7073 ос., які займають 191 посаду. Протягом 15 років діяльності спостерігається тенденція до нарощування обсягів виробництва, а відтак і зростання чисельності працівників. До прикладу, у 2002 році чисельність працівників підприємства "Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ" налічувала 300 чоловік, у 2011 році – 5600 працівників, а у 2017 році – 7073 осіб, які працюють у шестизмінному графіку.

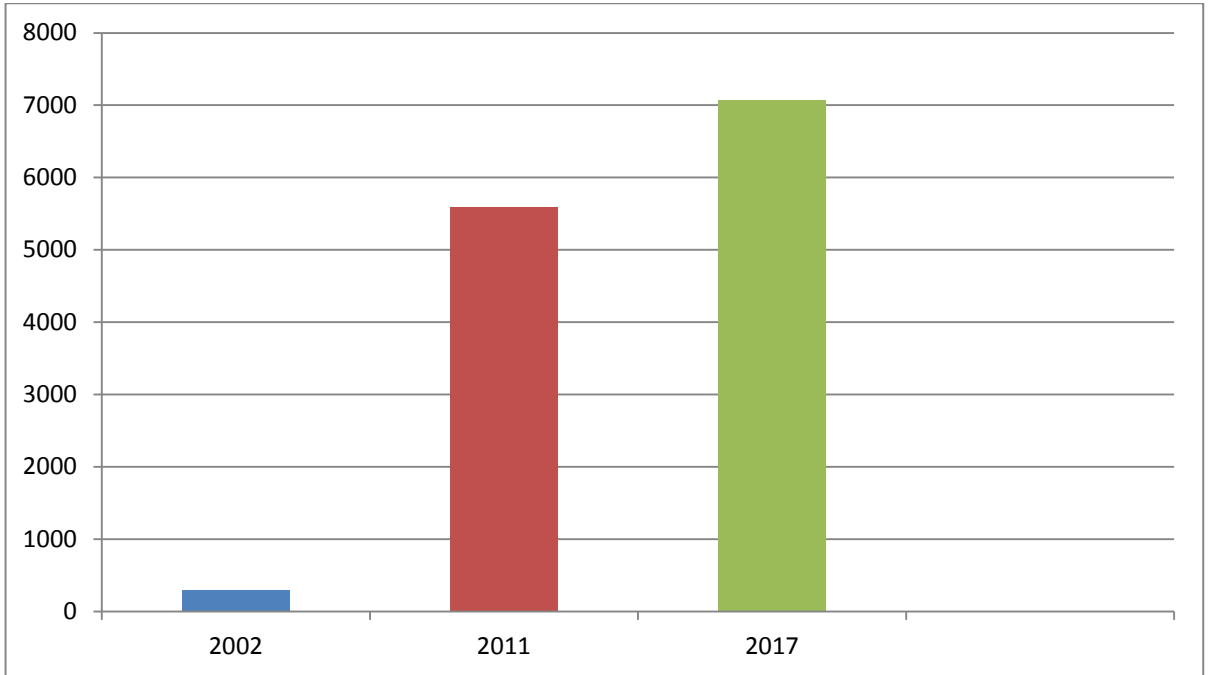


Рис. 2.1.2. Динаміка чисельності персоналу на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ”

З них у прямій сфері виробництва задіяно 6189 ос., у непрямій сфері – 884 ос.

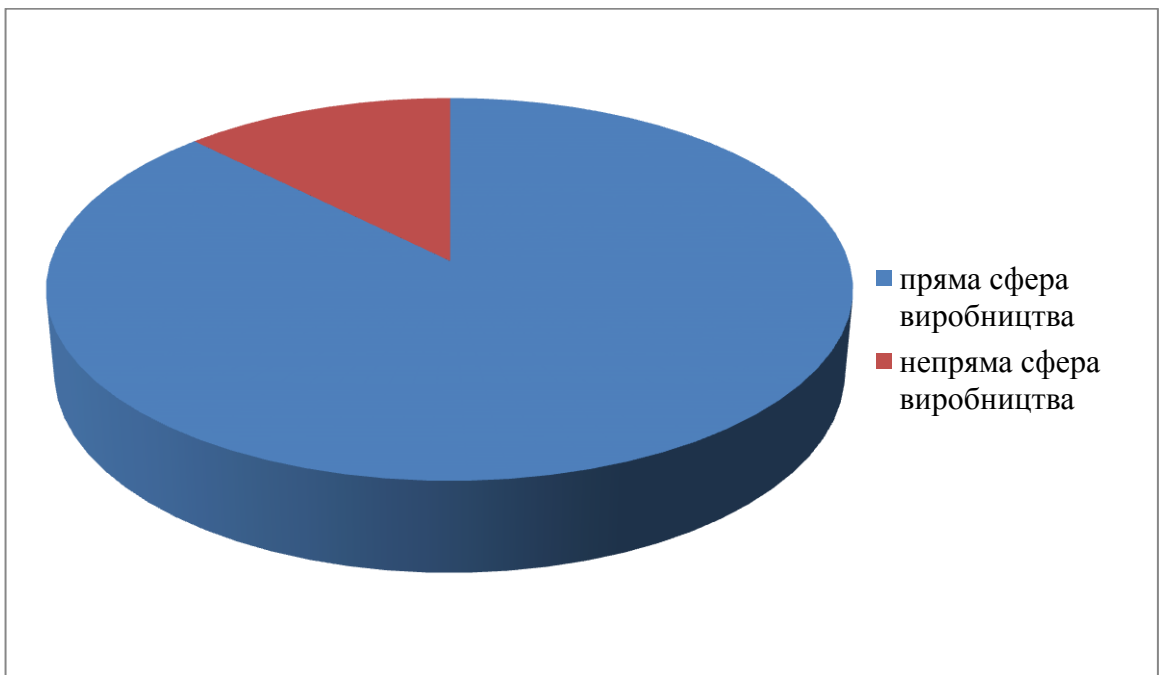


Рис. 2.1.3. Структура персоналу на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ” за сферою діяльності

За статтю персонал поділяється у такому співвідношенні: жінок – 3621 ос., чоловіків – 3452 ос.



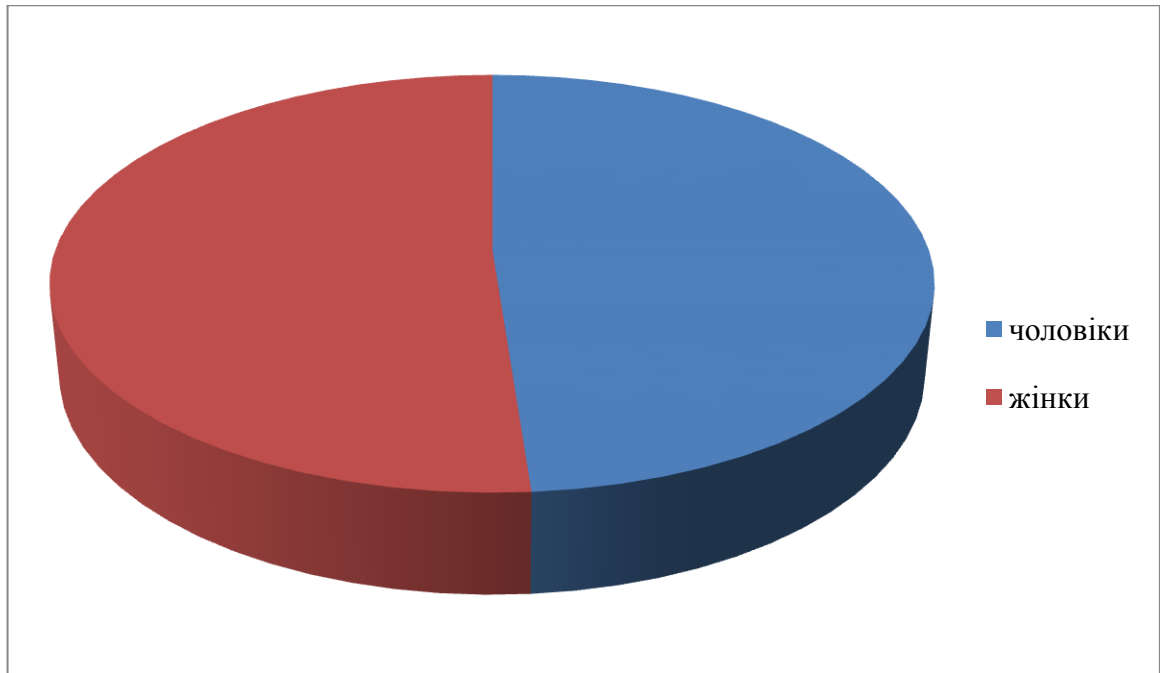


Рис. 2.1.4. Структура персоналу на підприємстві “Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ” за статтю

Варто також зазначити що у 2017 році було прийнято 287 працівників, вибуло – 229 ос. З них з причин змін в організації виробництва і праці(реорганізації, скороченні чисельності або штату працівників) – 83 ос., з причин плинності кадрів(за власним бажанням, за угодою сторін, порушенням трудової дисципліни) - 146 ос.

Звідси коефіцієнт найму персоналу складає:

$$К_{нп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{нр}} * 100$$

$$К_{нп} = 287 / 7073 * 100\% = 4,05 \%$$

В свою чергу коефіцієнт вибуття персоналу складає:

$$К_{вп} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{нр}} * 100$$

$$К_{вп} = 229 / 7073 * 100 = 3,23 \%$$

Підвищення ефективності функціонування підприємства та формування трудового потенціалу неможливе без кадрового планування.

В сучасних умовах кадрове планування має здійснюватися як в інтересах підприємства, так і в інтересах його персоналу.

Для підприємства важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення поставлених цілей.

Однак слід розуміти, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегроване в загальний процес планування на підприємстві.

Планування чисельності персоналу має дати відповідь на наступні питання:

- ✓ Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть потрібні?;
- ✓ Яким чином можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціальної шкоди?;
- ✓ Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?;
- ✓ Яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їх знань відповідно до запитів виробництва?;
- ✓ Яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи?.

Таким чином, на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні оптимальної чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму та залучення кадрів.

Планування потреби в персоналі є початковою сходинкою процесу кадрового планування і повинно базуватися на даних про наявні та заплановані робочі місця, плани проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад.

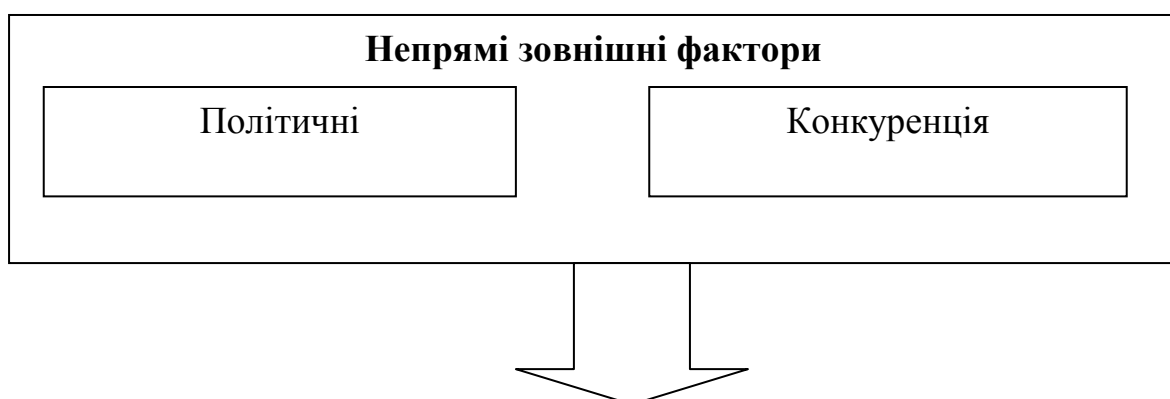
М. Армстронг трактує основні завдання планування персоналу в такий спосіб:

- ✓ залучення та збереження необхідних працівників, що володіють відповідними навичками, досвідом і компетенцією;
- ✓ визначення дефіциту або надлишку працівників;
- ✓ створення добре підготовленого і гнучкого штату, що вносить вклад в здатність організації адаптуватися до невизначеного і змінного навколишнього середовища;
- ✓ вдосконалення використання робочої сили за допомогою більш гнучких систем роботи.
- ✓ зниження залежності від найму працівників ззовні, коли на ринку праці відзначаються недостатня пропозиція працівників з важливими для

організації навичками, за допомогою збереження і розвитку власних працівників [11].

Отже, визначення потреби у кадрах являє собою розрахунок тієї кількості кваліфікованих працівників, яка співвідноситься з поточними та стратегічними завданнями розвитку підприємства. Розрахунок проводиться на основі порівняння розрахункової потреби в робочій силі і фактичного стану забезпеченості на певну дату і являє собою інформаційну основу для прийняття управлінських рішень в області залучення персоналу, його підготовки і перепідготовки.

Також необхідно враховувати велику кількість факторів, які впливають на формування чисельності працівників на підприємстві. В залежності від напрямку дій цих факторів їх можна умовно розділити на дві групи, які представлені на рис. 2.1.1.



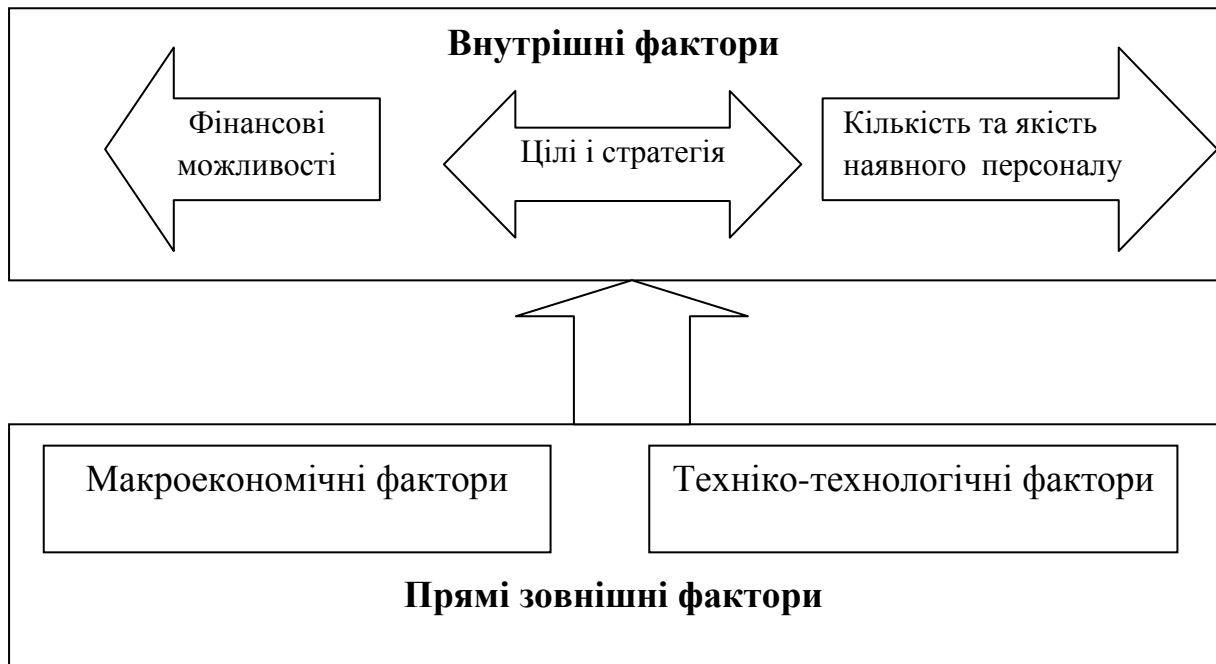


Рис. 2.1.1. Фактори, що впливають на планування чисельності персоналу на підприємстві[40]

Перша група включає зовнішні фактори, які поділяються на підгрупи в залежності від характеру їх впливу: макроекономічні, техніко-технологічні, фактори конкуренції і політичні чинники.

Макроекономічні фактори безпосередньо впливають на стан ринку праці. До даної підгрупи відносять такі фактори як темпи та рівень інфляції і безробіття, економічного зростання, структурних змін тощо. Вплив макроекономічних факторів формує попит та пропозицію робочої сили, визначаючи ситуацію на ринку праці, та здійснюючи вплив на стратегію підприємства.

Друга підгрупа чинників представлена техніко-технологічними факторами. Розвиток технологічних та технічних систем по автоматизації трудового процесу на підприємстві дозволяє знизити трудомісткість виконуваних операцій, і відповідно знизити потребу в певних категоріях працівників, що раніше виконували ці операції.

Державна політика в сфері соціально-трудових відносин є непрямим фактором, що впливає на планування чисельності персоналу на підприємстві. Зміни в законодавстві, такі як впровадження нових принципів соціального

страхування, новий податковий режим і інші ведуть до появи або скасування тих чи інших завдань, що виконуються працівником на підприємстві, що в свою чергу веде до зміни трудомісткості виконуваних робіт.

Конкуренція є одним з найбільш динамічних чинників, що впливає на потреби підприємства в робочій силі. Вона тісно пов'язана з ринком збуту товарів і послуг. Посилення конкуренції в умовах стабільності ринку збуту або його зменшення веде до скорочення чисельності персоналу підприємства. І навпаки, зростання попиту на продукцію підприємства є підставою для залучення додаткової робочої сили. Завданням служби персоналу підприємства є передбачення ринкової динаміки, визначення тенденцій розвитку ринку і їх впливу раніше за конкурентів.

Група внутрішніх чинників тісно пов'язана з цілями підприємства і його стратегією, фінансовими можливостями підприємства, а також наявним персоналом і його якісним складом. Підприємство, орієнтоване на досягнення стратегічної мети, відчуває стабільну потребу в робочій силі.

Підприємства, що виходять на нові ринки збуту, займаються розробкою новацій, відкриттям або ліквідуванням нових бізнес-напрямків, відчувають труднощі в процесі планування оптимальної чисельності персоналу у зв'язку з частою зміною стратегічного курсу. Таким чином, планування чисельності персоналу є найважливішою складовою його постійного формування та приведення у відповідність з поточними потребами розвитку підприємства [46].

Цей процес є дуже трудомістким, вимагає значних фінансових, часових та трудових витрат. Він передбачає визначення багатьох різних показників в залежності від виду та складності праці, таких як: обсягів роботи, норм часу на обслуговування клієнта або одиниці обладнання, норм виробітку, трудомісткості виробничих і управлінських процесів, ступені їхньої механізації, комп'ютеризації та автоматизації.

Хоча і єдиного універсального підходу для визначення збалансованої чисельності персоналу не існує, мають місце ряд методів щодо її планування. Найпоширенішими та найбільш часто вживаними є методи, представлені в таблиці 2.1.1.

## Методи визначення потреб персоналу [61]

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
Екстраполяція	Перенесення фактичної ситуації (пропорцій) у майбутнє	Простота, загальнодоступність	Неможливість врахування зміни в розвитку підприємства і зовнішнього середовища
Експертні оцінки	Потреба в кадрах визначається шляхом опитування лінійних фахівців	Врахування думок досвідчених лінійних керівників	Трудомісткість процесу збору і обробки поглядів експертів, суб'єктивність їх думок
Комп'ютерні моделі	Набори математичних формул, що описують залежність чисельності персоналу від різних факторів	Одночасне використання кількох методів; точність	Витратність, необхідність спеціальних навичок для використання

Продовження таблиці 2.1.1.

Балансові методи	Визначення рівноваги між наявними трудовими ресурсами на потребами в кадрах підприємства на певний плановий період	Відповідність наявним ресурсам підприємства	Не враховують реальної потреби в персоналі
Нормативний	Розрахунок чисельності	Простота,	Не враховують

метод	на основі різних норм в залежності від категорії персоналу	відсутність необхідності додаткових досліджень	реальних умов праці на підприємстві
Звітно-статистичний	Визначення питомих витрат на основі зіставлення фактичних результатів з витратами часу	Простота	Не враховують динаміки факторів
Дослідно-виробничий	Грунтується на хронометражі операцій виконуваних досвідченими працівниками, оцінці та узагальненні отриманих даних	Облік трудомісткості виконуваних операцій	Орієнтація на кращих співробітників, трудомісткість
Аналітико-розрахунковий	Визначення фізіологічного потенціалу людського організму	Врахування фізіологічних можливостей, умов праці	Необхідність додаткових досліджень

Продовження таблиці 2.1.1.

Математико-статистичні	Розрахунок чисельності на основі різного роду математичних моделей	Врахування багатьох факторів	Необхідність навичок
Стохастичні моделі	Аналізують взаємозалежність між потребою в персоналі та іншими змінними	Простота, відсутність необхідності в спеціальних	Підходить тільки для підприємств з стабільною діяльністю

	величинами	дослідженнях	
Лінійне програмування	Система рівнянь і нерівностей, які пов'язують ряд змінних показників, визначають їх оптимальні величини	Автоматичний розрахунок оптимальних величин	Необхідність спеціальних навиків для їх використання
Номенклатурний метод	Відображення рівня кваліфікації і профілю фахівця, який повинен займати відповідну посаду за штатним розкладом у номенклатурі посад	Можливість використання для довгострокового планування	Складність розрахунків, точність залежить від правильності штатних розписів
Метод Розенкранца	Визначення чисельності проводиться за спеціальною формулою, яка являє собою сукупність коефіцієнтів, що враховують кількість видів управлінських робіт, середній час їх виконання, розподіл часу	Можливість визначення чисельності управлінського персоналу	Складність обчислень

На підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА” найчастіше використовують балансовий та нормативний методи при плануванні чисельності персоналу.

Сутність балансового методу полягає у визначенні рівноваги між наявними трудовими ресурсами на потребами в кадрах підприємства на певний плановий період. При недостатці кадрових ресурсів, підприємству необхідно вдаватись до пошуку працівників за допомогою як внутрішнього, так і зовнішнього ринку праці. Розрахунок фактичної потреби в персоналі на



підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА” за 2017 рік представлений в табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2.

## Балансовий метод планування персоналу

Показники	Кількість
Штатні посади на початок проведення процесу планування	7112
а) зайняті штатні посади на початок проведення процесу планування (наявні співробітники)	7073
б) надходження (найм на роботу після навчання, декретної відпустки, повернення після служби в армії і т.д.)	282
= надлишок працівників	+243
+ випадки необхідної заміни в зв'язку з призовом до армії	123
+ випадки необхідної заміни в зв'язку з плинністю кадрів	146
+ випадки необхідної заміни в зв'язку зі смертю	43
= потреба в заміні	453
+ потреба в нових кадрах (створювані нові штатні посади)	96
- зменшення потреби в кадрах (ліквідовані штатні посади)	83
= фактична потреба в кадрах	223

Недоліком використання цього методу планування є те, що він не дає можливості диференціювати потреби підприємства за посадами та сферами діяльності працівників.

При плануванні чисельності виробничого персоналу, на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” найчастіше використовують нормативний метод планування. При використанні даного методу вихідними даними для визначення необхідної кількості працівників є:

- ✓ виробнича програма на плановий період часу;
- ✓ норми часу, норми виробітку;
- ✓ трудомісткість виробничої програми;
- ✓ організаційно-технічні заходи щодо зниження трудомісткості програми;
- ✓ звітні (розрахункові) дані про коефіцієнт виконання норм;

✓ баланс робочого часу одного робітника та ін.

Проведемо розрахунок оптимальної кількості працівників на підприємстві за посадою “ Оператор технологічних установок” за 2017 рік.

Баланс робочого часу одного середньооблікового робітника на підприємстві ТЗОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” можна представити наступним чином:

Таблиця 2.1.2

Баланс робочого часу одного середньооблікового робітника за рік

<b>Елементи робочого часу</b>	<b>Планова</b>	<b>Звітна</b>
1. Календарний фонд робочого часу, днів	365	365
2. Вихідні і святкові дні	100	100
3. Номінальний фонд робочого часу, днів	265	265
4. Невиходи, днів	33	34,4
В тому числі:		
Планові і додаткові відпустки	19,5	19,5
Відпустки, пов’язані з родами	0,9	0,8

Продовження таблиці 2.1.2.

<b>Елементи робочого часу</b>	<b>Планова</b>	<b>Звітна</b>
Виконання державних і громадських обов’язків	1,8	1,8
По хворобі	9,2	9,7
З дозволу адміністрації	1,6	1,8
простій	–	0,3
прогули	–	0,2
5. Фактично використаний час, днів (п.3 –п.4)	232	230,6

6. Втрати робочого часу у зв'язку з скороченням тривалості робочого дня, годин	0,25	0,44
В тому числі:		
Перерви для годуючих матерів	–	–
Пільгові години підліткам	0,15	0,14
Внутрішньозмінні простой	–	0,2
Надурочна робота	–	–
В передсвяткові дні	0,1	0,1
7. Фактична тривалість дня, годин	7,75	7,56
8. Ефективний фонд робочого часу, годин(п5*п7)	1798,0	1743,3

Загальна потреба у працівниках прямої сфери виробництва на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА” визначається за нормами виробітку за формулою:

$$Ч_{пл} = Ов / (Нв * \Phi),$$

де  $Ов$  – обсяг виробництва в натуральних одиницях (продукція, роботи, послуги);  $Нв$  – норма виробітку на одного робітника в натуральних одиницях за люд.год. (день),  $\Phi$  – корисний фонд робочого часу одного середньоспискового робітника за період або рік (днів, люд.-год).

Розрахуємо норму виробітку за формулою:

$$Нв = \frac{T_{зм} - (T_{зм} - T_{обс} - T_{он})}{T_{он}}$$

$$\text{Звідси, } Нв = \frac{480 - (10 + 10 + 12)}{20} = 22,4 \text{ (од.)}$$

$$Ч_{пр} = 5747660 / (22,4 * 232) = 1106 \text{ (чол.)}$$

Отже, оптимальна кількість працівників підприємства “Леоні Ваерінг Системс УА” за посадою “ Оператор технологічних установок” у 2017 році складає 1106 чоловік.

Визначення чисельності управлінського персоналу можна проводити за методом Розенкранца. Розрахунок оптимальної кількості адміністративно-управлінського персоналу певної професії або підрозділу проводиться за спеціальною формулою, яка являє собою сукупність коефіцієнтів, що враховують кількість видів управлінських робіт, середній час їх виконання, розподіл часу тощо. Проте так як точно розрахувати на практиці всі необхідні показники практично неможливо, на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА” визначення потреби в управлінському персоналі проводиться на основі норм керованості – кількості осіб, які знаходяться у підпорядкуванні в одного керівника. Оптимальною нормою вважається від 11 до 15 підлеглих у одного керівника.

## **2.2. Оцінка ефективності технологій у пошуку кандидатів на вакантну посаду**

Будь-яке підприємство періодично використовує різні технології та методи підбору персоналу, які залежать від безлічі різних причин, починаючи від загальної чисельності персоналу та плинності на підприємстві і закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору кадрів. І підприємство ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" не є виключенням.

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

працівника, на підприємстві обирають доцільні методи та технології пошуку кандидата.

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

На підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- ✓ рекрутинг;
- ✓ скринінг;
- ✓ цільовий пошук(Executive search);
- ✓ полювання за головами (HeadHunting);
- ✓ прелімінарінг.

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

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

Поетапно проведення пошуку за цією технологією можна зобразити наступним чином:

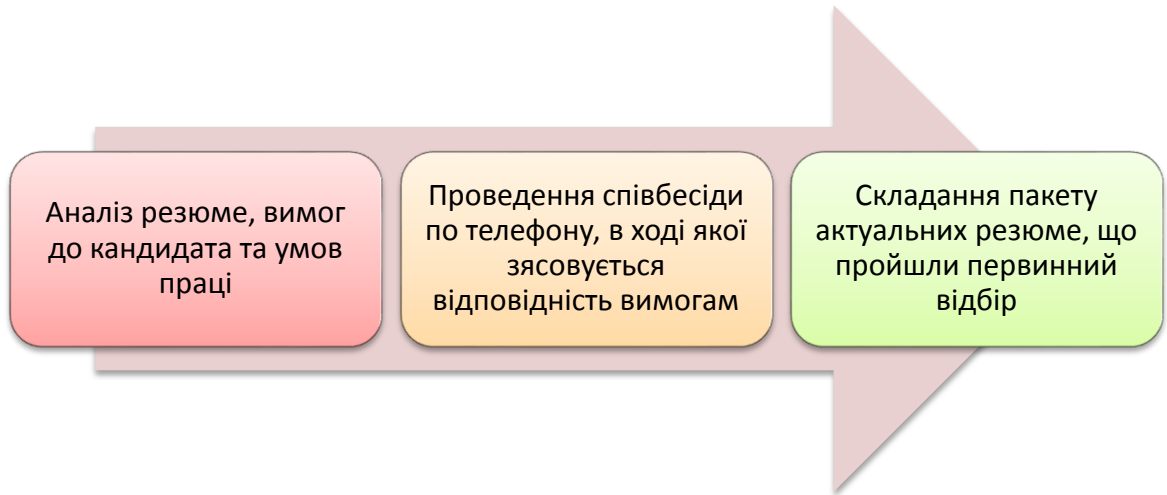


Рис. 2.2.1. Етапи проведення пошуку працівників за технологією скринінгу [34]

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

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



Рис. 2.2.2. Етапи проведення пошуку працівників за технологією прямого пошуку [52]

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

Структура реалізації технології включає в себе такі етапи:

- ✓ аналіз ринку праці хедхантинговою компанією і складання списку організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат;
- ✓ обраним кандидатам робиться пропозиція про подальше зростання - зміну місця роботи. Цей етап триває від півтора до шести місяців
- ✓ в результаті залишається одна-дві кандидатури, які точно відповідають запитам клієнта. Під час дзвінка хедхантер представляє потенційному кандидату себе і свою компанію, позначає мету свого дзвінка, намагається зацікавити кандидата настільки, щоб той погодився на інтерв'ю.
- ✓ після закінчення пошуку і відбору клієнту видаються дані про кандидатів, їхні сильні та слабкі сторони. Відомості про кандидата є конфіденційною інформацією.
- ✓ підібравши підходящих кандидатів, «ловець голів» представляє їх замовнику та організовує зустрічі з тими, хто справив найкраще враження.
- ✓ після цього проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові можливості й мотивація, перевіряються рекомендації. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока [42].

Сутність технології прелімінарінгу полягає у створенні кадрового резерву завдяки пошуку перспективних випускників ВНЗ. Адже саме вони здатні

привнести свіжі ідеї і нові рішення на виробництво Багато компаній, зацікавлені в майбутньому успіху, вже на етапі навчання беруть на замітку найбільш успішних студентів, щоб в подальшому першими отримати в своє розпорядження тих, хто може стати по-справжньому успішним [57].

Розглянемо відповідність та ефективність використання технологій підбору кандидатів в залежності від джерел пошуку на підприємстві "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ".

Як відомо, всі джерела пошуку працівників можна поділити на дві групи – внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх джерел пошуку кандидатів на підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ" можна віднести використання кадрового резерву. Воно передбачає рух кадрів всередині підприємства, переміщення з однієї посади на іншу. Це переміщення може відбуватися як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальним є переведення на інше робоче місце без підвищення в посаді та кваліфікаційних змін. Вертикальне являє собою переведення на інше робоче місце з підвищенням у посаді, що вимагає вищої кваліфікації.

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

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

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

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



Ще одним досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" є пошук потрібних кадрів через власних працівників. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників підприємства, які можуть відшукати бажаючих подати заяву про найм на роботу серед своїх знайомих або родичів. В більшості випадків подібним чином на підприємстві підбирається виробничий персонал.

Перевагами цього джерела є те, що підприємство не витрачає час і гроші на пошук нових людей і часто забезпечує достатню ступінь сумісності щойно прийнятих на роботу з компанією за рахунок близьких відносин їх з вже працюючим персоналом.

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

При використанні цього джерела на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" використовують технології рекрутингу та скринінгу, адже невідомо досконало всі особисті та професійні навички такого працівника, так як він прийшов на роботу за рекомендацією свого знайомого. Відповідно його класифікують як низькокваліфікованого або лінійного працівника.

Більш активно пошук кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" проводиться за допомогою зовнішніх джерел.

До них можна віднести розміщення оголошень про відкриті вакансії на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

Сьогодні Інтернет є ефективним інструментом рекрутингу. Як показують опитування, проведені найбільшими українськими рекрутинговими порталами, для пошуку вакансій 70% кандидатів використовують кілька сайтів, 30% шукають роботу на якомусь одному. Спеціалісти відділу персоналу на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" розміщують вакансії на

найбільш популярних сайтах, таких як Work.ua, rabota.ua, jobs.ua, trud.gov.ua та інших.

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

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

В цьому випадку також використовують технології скринінгу та рекрутингу, проте лише якщо пошук здійснюється через сайти пошуку роботи в інтернеті. Якщо ж пошук проводиться на спеціалізованому сайті Leoni AG, тоді окрім методів скринінгу та рекрутингу використовують метод цільового пошуку, якщо йде пошук висококласних фахівців або керівників.

Ще одним поширеним джерелом пошуку працівників на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" є розміщення оголошень в друкованих виданнях. Оголошення про відкриті вакансії розміщуються в місцевих, районних та обласних виданнях, яких налічується близько десяти. Випускається внутрішній корпоративний інформаційний вісник "Життя Leoni", де також розміщуються оголошення про відкриті вакансії.

Недоліками використання цього джерела є те, що за допомогою подібних оголошень важко знайти унікальних, висококваліфікованих фахівців. Ще одним недоліком є те, що зазвичай у таких щотижневих виданнях публікується дуже

велика кількість оголошень і часто оголошення загубиться, не попадаючи на очі потенційним кандидатам.

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

Все більш прибутковим для підприємства ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" є технологія пошуку персоналу через рекрутингові агентства. При використанні цієї технології процес пошуку кандидата формується на основі профілю кандидата у відповідності із заздалегідь обумовленими термінами і вимогами до компетенцій співробітника.

Суб'єктом надання рекрутингових послуг є відповідна організація - рекрутингова компанія. Як правило, їх ділять на три типи:

1. хедхантингові агентства, які займаються пошуком і відбором керівників вищої ланки управління і рідкісних фахівців з використанням трудомістких і високоефективних технологій. Хедхантингом називається метод переманювання конкретного фахівця, визнаного в своїй області, з однієї компанії в іншу. Професіонали вищого рівня рідко шукають роботу самостійно, часто навіть і не замислюються про її зміну. Завдання рекрутера - зацікавити фахівця більш вигідними умовами або перспективами розвитку в конкуруючій компанії. Основною метою «полювання за головами» є не стільки закриття вакансії, скільки використання умінь і навичок даного професіонала для розвитку підприємства.

2. Агентства по підборі персоналу, кадрові агентства - рекрутингові компанії, що спеціалізуються на підборі персоналу середньої та нижчої ланки управління, а також кваліфікованих робітників. Сам процес підбору полягає в складанні грамотного опису вакансії і його розміщенні на місцевих майданчиках з пошуку роботи. Необхідно охопити всі можливі варіанти, де оголошення можуть побачити потенційні кандидати. Спрямованість в даному випадку робиться на людей, що знаходяться в процесі пошуку роботи.

3. Агентства з працевлаштування - компанії, що займаються працевлаштуванням які звернулися до них на платній основі претендентів на посади низового рівня управління, а також посади, які не потребують високої кваліфікації. В процесі пошуку підбору кандидатів на вакантні місця не розглядаються психологічні характеристики, неважлива мотивація, головне - швидкість відбору анкет і резюме по основним необхідним характеристикам. Такий метод використовується, коли посада не вимагає від кандидата особливих знань і навичок [58, с. 311].

На підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" використання послуг рекрутингових агентств використовується здебільшого для пошуку персоналу керівної ланки: керівників відділів, управлінців середнього і вищого рівня тощо. Зумовлено це тим, що використання послуг рекрутингових агентств є досить витратним для підприємства. Працевлаштування одного працівника може коливатись від двох його місячних окладів до річної зарплати. Тому раціональним є співпраця з рекрутинговими компаніями щодо пошуку таких категорій працівників, яких важко знайти за допомогою інших технологій пошуку.

Зокрема підприємство ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" протягом останніх декількох років співпрацює з рекрутинговою компанією Macro Consulting Group м. Львів, основною спеціалізацією якої є:

- ✓ Підбір керівників (executive search);
- ✓ Пошук рідкісних спеціалістів (headhunting);
- ✓ Підбір керівників середньої ланки (middle management recruitment);
- ✓ Підбір спеціалістів (mass recruitment) [додаток].

В ході оцінки потенційних працівників фахівці компанії використовують анкетування, глибинні інтерв'ю, психодіагностичні тестування, ситуативні та професійні вправи, рольові ігри. Перед співбесідою відділу персоналу надається вся необхідна інформація про претендентів на посаду: потенціал, рівень знань та навичок, індивідуально-особистісні та соціально-психологічні характеристики.

У пошуку кандидатів на вакантні місця застосовуються всі технології, проте так як здебільшого компанія Macro Consulting Group займається пошуком персоналу керівної ланки, частіше застосовують технології хедхантингу та цільового пошуку.

Спільно з фахівцями рекрутингової компанії також розробляються програми тренінгу, які включають в себе питання стосовно пошуку кандидатів на вакантні посади, їхнє оцінювання, методи та технології підбору працівників тощо.

Щорічно підприємство ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" бере участь у ярмарках вакансій. Перевагами проведення таких ярмарків для підприємства є нагода знайти серед відвідувачів події молодих та ініціативних працівників; провести презентацію своєї компанії для зацікавлених в роботі людей; звернутися до широкого кола слухачів; провести попередні переговори з кандидатами, зібрати резюме.

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

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

У 2017 році підприємство ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" брало участь у студентському ярмарку вакансій, яке проводилось на базі НУ "Львівська політехніка", та мало назву "Інженерний ярмарок кар'єри".

Такі ярмарки дають студентам можливість поспілкуватись безпосередньо з роботодавцем та влаштуватись на роботу чи стажування в українські або

іноземні компанії. До переваг також можна віднести і те, що на ярмарку молодь і кадрові служби підприємств вчать працювати один з одним. У такій неформальній обстановці студенти відчують себе більш розкуто і мають можливість краще показати свої можливості роботодавцям.

Недоліком використання цього джерела підбору працівників є те, що більшість ярмарків вакансій орієнтовані в основному на студентів і низькокваліфікованих фахівців. Середній вік відвідувачів ярмарків - 28-29 років; 15% - це молодь до 22 років; ті, хто старше 40 років, становлять 11%; а ті, хто не має досвіду роботи - 20%.

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

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

Підприємство ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" звертається також в Державну службу зайнятості для залучення потенційних працівників.

Вона виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних, посилає безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Також вона здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних.

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

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

Відповідність використання технології в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” можна зобразити таким чином:

Таблиця 2.2.1.

Відповідність використання технологій в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” [розроблена автором]

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

### **2.3. Аналіз методів оцінювання кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс Уа ГмБХ”**

У процесі відбору співробітників з безлічі вибрати того, хто більше всіх підходить для даної посади, - одна з найбільш складних і відповідальних

завдань. Методика оцінки персоналу при наймі повинна базуватися на кількох методах і прагнути до повного виключення суб'єктивності. Для досягнення найкращого результату важливо правильно побудувати пошук і відбір кандидатів. Остаточний аналіз треба робити тільки після використання декількох методик оцінки, ґрунтуючись на їх результатах в комплексі.

Вибір правильного підходу в даній конкретній ситуації залежить від різних чинників:

- ✓ наскільки велика організація;
- ✓ наскільки професійний менеджер;
- ✓ наскільки значуща вакантна посада.

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

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

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

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

Перевірка рекомендацій і послужного списку кандидата може мати місце як на попередньому, так і на основному етапі відбору. Оскільки цілі



попереднього і основного відбору трохи відрізняються, потрібно знати, як вибрати способи оцінки претендентів залежно від етапу відбору: наприклад, немає сенсу витрачати час і сили на проведення ситуаційного інтерв'ю або рольових ігор до моменту знайомства з резюме, представленим кандидатом [62].

На підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” всі методи оцінки кандидатів на вакантні посади поділяють на три види:

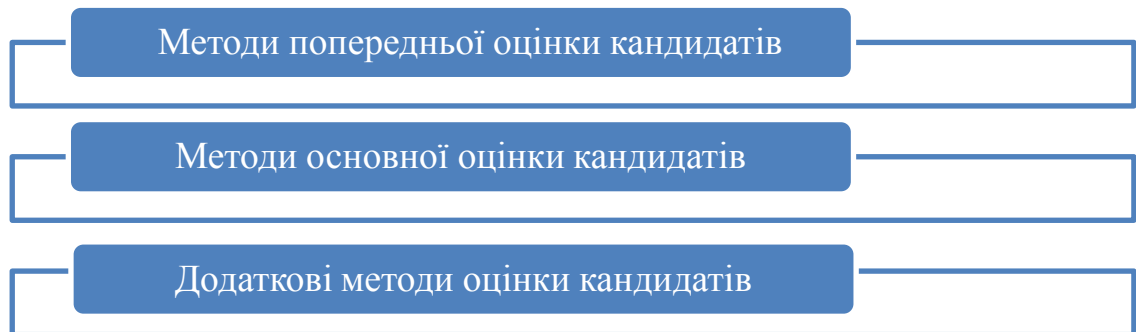


Рис. 2.3.1. Види методів оцінки кандидатів на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА”

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

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

Попередній збір інформації про кандидатів на вакантну посаду допомагає оцінити:

- рівень освіти, кваліфікацію на поточний період часу;
- ступінь зацікавленості в роботі;
- лояльність і мотивацію при телефонній розмові;
- вміння подавати себе з позитивного боку.

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

На основному етапі проведення оцінки кандидатів на підприємстві “Леоні Ваерінг Системс УА” відбувається за допомогою проведення співбесіди, яка розглядається як один з основних способів отримання інформації про потенційного співробітника.

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

Процес проведення співбесіди вона може проходити у формі:

- ✓ біографічного інтерв'ю (знайомства з наявним у кандидата досвідом);
- ✓ ситуаційного інтерв'ю, який передбачає рішення гіпотетичних або реальних виробничих проблем. Ситуаційне інтерв'ю більше нагадує гру, під час якої відтворюються різні ситуації. Питання ставляться за шаблоном, на них є ідеальні відповіді, які зіставляються з думками кандидата. Шанси кандидата отримати посаду великою мірою залежать від того, наскільки вони схожі

Менеджер по персоналу задає питання наступного плану:

Що ви зробите, якщо ...

Які ваші дії, якщо ...

Цей вид співбесіди з кандидатами проводиться досвідченими менеджерами з метою оцінки якостей співробітника. Він більше заснований на психології, тому дозволяє оцінити особистісні цінності, щирість, комунікабельність, лояльність, модель поведінки. Іншими словами,

створюється певний макет, який дає зрозуміти, як буде вести себе співробітник на новому місці.

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

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

Прикладами питань можуть бути:

- За що можна звільнити працівника?
- Чому співробітники звільняються?
- Чому люди спізнюються на роботу?
- Чому працівники обманюють керівництво?

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

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

Стресова співбесіда проводиться при наймі на роботу працівника, посада якого безпосередньо пов'язана з негативними моментами. Менеджер провокує потенційного співробітника, задаючи різні питання. У цьому випадку

оцінюється не стільки відповідь, скільки реакція на те, що відбувається. Даний вид співбесіди дає розуміння конфліктності, стресостійкості працівника. Важливо при проведенні не переходити на особистості, ображати претендента. Повинна дотримуватися субординація, навіть якщо людина влаштовується на нижчі посади [51].

Прикладами запитань можуть бути такі:

- Чому ми повинні наймати вас?
- Який зарплати ви заслуговуєте і чому ми повинні надати її вам?
- Скільки ви витратите часу, щоб внести вклад в компанію?
- Чому земля кругла?
- Як продати екзотичну тварину?

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

Якщо мова йде про пошук працівника на відповідальну і не найпростішу посаду, поряд з проведенням співбесіди, на підприємстві ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” застосовують і інші, додаткові методи оцінки кандидатів:

- ✓ тестування, яке обмежене за часом (цим методом фахівці кадрової служби на підприємстві перевіряють рівень професійних знань кандидата, а також його особистісні якості, інтелектуальний потенціал, інтереси);
- ✓ аналітичні письмові завдання з обмеженим часом виконання;
- ✓ демонстрацію навичок, в ході якої претендент повинен продемонструвати високу ефективність виконання конкретної роботи - набору тексту, виступу перед публікою і т. д.);
- ✓ груповий відбірковий іспит;

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

✓ рольові ігри;

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

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

Потрібно також відзначити, що фахівці відділу персоналу на підприємстві ТЗОВ “Леоні Ваерінг Системс УА” постійно працюють над розширенням методів задля об’єктивнішого оцінювання кандидатів на вакантні посади.

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

Метою проведення асесмент-центру є оцінка потенційної успішності кандидата на вакантну посаду в професійній діяльності. Це може бути як відповідність конкретної посади, так і здатність вирішувати певні завдання [38].

Методика асесмент-центру деяким чином співвідноситься з методикою тестування - вона теж передбачає наявність стандартизації, тобто повинні бути присутні певні норми проведення процедур та оцінок (критеріїв та шкал оцінки).

Структура асесмент-центру складається з трьох блоків методів:

1. Група методів фонових діагностичних досліджень загальних характеристик поведінки кандидата (тестування особистих та інтелектуальних характеристик досліджуваних, його інтересів та досягнень).

2. Блок методів, які орієнтовані на дослідження поведінки кандидата в минулому. Сюди входять інтерв'ю з безпосереднім оточенням кандидата, його колишніми колегами тощо.

3. Група методів, орієнтованих на аналіз актуальної поведінки. До цієї групи відноситься дослідження поведінки кандидата в спеціально створених ситуаціях - проведення різних ділових ігор і задач, аналіз трудової поведінки в реальній діяльності.

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

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

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

## **Висновки до II розділу**

Підприємство ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» засноване розташоване в селі Нежухів Стрийського району Львівської області і працює з 15 липня 2003 року. Головними напрямками діяльності є виробництво електричних кабельних мереж для авто Дженерал Моторз (комплектуються автомобілі «Опель-Астра» і «Опель-Зафіра»), Порше (моделі «Бокстер», «Каррера 911», «Кайен»), Даймлер Крайслер, Ламборджіні, БМВ, Фольксваген («Гольф», «Джетта», «Туран»), Ауді, Хонда.

Підприємство засноване на повній власності концерну «Leonі AG» (Нюрнберг, Німеччина). Головні напрями холдингу «Leonі AG»: виробництво дроту і кабелю для різних сфер індустрії, виробництво джгутів, дротів та інших комплектуючих для автомобільної промисловості.

Протягом 15 років діяльності підприємства спостерігається тенденція до нарощування обсягів виробництва, а відтак і зростання чисельності працівників. До прикладу, у 2002 році чисельність працівників підприємства "Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ" налічувала 300 чоловік, у 2011 році – 5600 працівників, а у 2017 році – 7073 осіб, які працюють у 6-змінному графіку.

Ефективне функціонування такого масштабного підприємства неможливе без організації якісної системи формування персоналу.

Однією з головних складових формування трудового потенціалу є планування численності персоналу. Обґрунтоване планування чисельності персоналу сприяє формуванню оптимального штатного розкладу підприємства та визначає його необхідну професійно-кваліфікаційну складову, яка надалі дозволить забезпечити реалізацію стратегії та завдань підприємства.

Під час формування та планування оптимальної чисельності працівників необхідно враховувати велику кількість факторів. До них можна віднести зовнішні фактори ( макроекономічні, техніко-технологічні, політичні чинники і фактори конкуренції), та внутрішні фактори(фінансові можливості, цілі і стратегія підприємства кількість та якість наявного персоналу).

Єдиного універсального підходу для визначення збалансованої чисельності персоналу не існує, проте мають місце ряд методів щодо її планування. Найбільш поширеними і широко вживаними є такі методи як: екстраполяція, експертні оцінки, комп'ютерні моделі балансовий, нормативний, звітностатистичний, дослідно-виробничий, аналітико-розрахунковий, математико-статистичні методи, стохастичні моделі, лінійне програмування номенклатурний метод, метод Розенкранца тощо.

На підприємстві "Леоні Ваерінг Системс УА" найчастіше використовують балансовий та нормативний методи при плануванні чисельності персоналу.

Планування адміністративно-управлінського штату працівників ведеться на основі норм керованості, тобто визначення оптимальної кількості підлеглих у підпорядкуванні одного керівника.

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

На підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- ✓ рекрутинг;
- ✓ скринінг;
- ✓ цільовий пошук(Executive search);
- ✓ полювання за головами (HeadHunting);
- ✓ прелімінарінг.

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

Щодо методів оцінки кандидатів на вакантні посади, то на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" всі методи оцінки поділяють на три види:

- ✓ методи попередньої оцінки кандидатів;
- ✓ методи основної оцінки кандидатів;
- ✓ додаткові методи оцінки кандидатів.

Вони дають можливість оцінити рівень відповідності кандидатів всім вимогам робочого місця та дати максимально об'єктивну оцінку їх компетенцій.



### **III. Шляхи оптимізації та удосконалення процесу формування персоналу підприємства**

#### **3.1. Зарубіжний досвід підбору персоналу на підприємствах**

Кадровий відбір є однією з основних проблем роботодавців як вітчизняних, так і іноземних підприємствах. Причому це не залежить від кількості пропозицій, що надходять на ринки праці. Це цілком зрозуміло: адже від здатності підприємства залучити «правильних» людей залежить ефективність його діяльності.

Тому виключно важливим є володіння унікальними прийомами і технологіями підбору працівників. В разі успішного вибору на певну посаду кандидата, особистісні та професійні якості якого найбільшою мірою їй відповідають, окупляться всі витрати, пов'язані з пошуком.

В іншому випадку ціна помилки надзвичайно велика, оскільки збитки, які підприємство заплатить за те, що взяло «не ту» людину, можуть виявитись просто фантастичними.

Зокрема, за оцінками американських експертів з «Центру креативного керівництва» в Грінсборо, Північна Кароліна, середньостатична американська компанія в цілому витрачає на пошук і початкову підготовку менеджера середньої ланки \$ 5000, а топ-менеджера - \$ 250 000 [3, с. 42].

У зв'язку з цим останнім часом багато західних компаній все більше і більше вдаються до практики навчання свого власного персоналу, роблять серйозні зусилля щодо організації підвищення кваліфікації своїх співробітників. У той же час всі витрати на впровадження ефективних стратегій відбору співробітників багаторазово окупаються.

Згадані стратегії відбору майже однакові в українських та іноземних компаніях, хоча, безумовно, є і певні відмінності, в основному в особливостях проведення кожного з етапів відбору.

Професійні психологи і фахівці з персоналу, що проводять процес відбору, користуються строго засекреченими до певного моменту методиками, невідомими навіть лінійним і безпосереднім керівникам, які підключаються до процедури лише на заключному етапі співбесіди, хоча саме їм належить вирішальне слово у виборі конкретного працівника з числа тих, які пройшли всі етапи відбору кандидатів.

Формально на іноземних підприємствах можна виділити такі основні етапи оцінки претендента на посаду, що передують укладанню з ним трудової угоди або контракту:

- ✓ аналіз і оцінка документів;
- ✓ співбесіда (бесіда за наймом);
- ✓ тестування.

Аналіз документів включає в себе письмову заяву на роботу, автобіографію, листи оцінки, отримані в навчальних закладах та місцях проходження професійної практики. Іноді до цього додають аналіз запитальника, який заповнюється лише претендентами на вакансію, запрошеними на співбесіду.

Письмова заява зазвичай являє собою щось схоже на саморекламу, метою якої є аргументовано довести фахівцю з персоналу, що кандидат на цю вакантну посаду наділений сукупністю професійних і ділових якостей, особистих рис характеру, досвіду і навичок, необхідних для даної конкретної вакансії. При цьому заява не має повторювати те, що написано в автобіографії.

Автобіографія частково виконує функції трудових книжок, так як їх, як правило, ніде немає. Вона відіграє велику роль при отриманні запрошення на співбесіду. Рекрутери іноземних компаній не звертають таку велику увагу на наявність дипломів про освіту, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Характеристики та атестаційні документи потрібні лише як підтвердження фактів, згаданих у заяві та автобіографії.

Необхідною умовою є дотримання двох основних вимог: відомості повинні бути достовірними і не повинно бути довгих часових проміжків між двома записами, так як вони можуть навести на думку, що кандидат щось навмисно приховує. Тому під час співбесіди можливі провокаційні питання по автобіографії, а також вимоги надати офіційних довідки щодо сумнівних випадків.

Автобіографія також має на меті створити виключно позитивний імідж, розрекламувати свій професійний досвід і довести свою абсолютну відповідність тим вимогам, які висуває конкретна вакантна посада. В автобіографії зазвичай прийнято перераховувати особливі знання й вміння, а саме, мови, якими володіє претендент і рівень їх знання, обсяг володіння комп'ютерними програмами, а також знання в області діловодства.

В автобіографії не прийнято писати про штрафні санкції, коли-небудь накладені на кандидата, про його фінансове становище і неприємності, пережиті ним або його родиною. Позитивним моментом є наявність у кандидата характеристики з місця колишньої роботи (якщо така вже була). При відсутності характеристики зазвичай робиться запит. Зазвичай дата майбутньої співбесіди не призначається до отримання матеріалів за запитом. Хоча слід зазначити, що даний документ все ж відіграє другорядну роль.

Співбесіда і тестування зазвичай об'єднуються в один етап і мають на меті встановити ті відомості, які відсутні в заяві і анкеті. За допомогою спеціальних питань визначається рівень достовірності інформації, поданої в документах. Будь-яка інформація, отримана під час співбесіди, залишається суворо конфіденційною.

З'ясовується також рівень профпідготовки і майстерності претендента, погляди на власну кар'єру і подальші плани, а також перевіряється інформованість кандидата про компанію, її відділів, підрозділів, потенційної посади тощо [23].

Сучасні методи проведення співбесіди в іноземних компаніях сильно змінилися за останній час. Претендентам пропонують пройти цілий ряд різних

письмових тестів, що вимагають від кандидатів прийняття нестандартних рішень .

Професійні психологи, які беруть участь у співбесіді, часто намагаються виявити приховані якості кандидатів: наскільки він креативний, чи володіє здібностями бути підприємцем, чи володіє якостями лідера, чи наполегливий в досягненні поставленої мети, як буде вести себе в екстремальній ситуації, під тиском, і, взагалі, чи впишеться в корпоративну культуру даної компанії.

Таке неформальне тестування є проявом тенденції роботодавців щодо серйознішого ставлення до питань рекрутингу. Лише відомостей про досвід потенційного співробітника в даній сфері недостатньо, так як наявність досвіду, на їхню думку, не гарантує ефективну діяльність співробітника в будь-якому іншому, новому для нього середовищі. Все більше практикується персональний підхід до оцінки кандидата на посаду, при якому можна зрозуміти цінності та сутнісні характеристики конкретної людини. Роботодавцю завжди важливо зрозуміти, на підставі яких критеріїв і цінностей потенційний працівник буде найімовірніше приймати рішення.

При підборі працівника в іноземних компаніях, вибираючи з декількох відповідних претендентів, при інших рівних показниках, швидше за все вибір зробиться на користь того, хто приділяє більшу увагу вдосконаленню своїх навичок і знань [24].

Результати тестування та співбесіди детально аналізуються, і на цій підставі робиться висновок про компетентність кандидата на посаду. Для кандидатів на особливо відповідальні посади іноді влаштовується випробувальний тренінг.

Важливим критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. За знання іноземної мови роботодавець зазвичай готовий підвищувати рівень заробітної плати фахівцям та активніше просувати їх по службі. Багато підприємств організовують корпоративне навчання тих іноземних мов, які необхідні в процесі роботи для своїх працівників.

У 40% оголошень про вакансії роботодавці заявляють в числі основних вимог знання різних рівнів володіння мовою (базовий, розмовний або вільний) - в залежності від вакансії. Перевірка цих знань, як правило, відбувається вже на стадії розгляду резюме та співбесіди [32].

Як показують дослідження, все більша кількість людей з розвинутих країн, що тимчасово опинилися без роботи (за скороченням штатів або перебуваючи у відпустці по догляду за дитиною) часто використовують отримані грошові дотації для підвищення своєї кваліфікації, в тому числі і в області вивчення іноземних мов . І, як показує практика, витрачені сили і засоби виправдовують себе, так як влаштуватися на роботу після цього набагато простіше, при цьому точно можна розраховувати і на більш високий рівень заробітної плати. Особливу значущість у роботодавців іноземних підприємств набуло наявність у кандидата міжнародних сертифікатів, що підтверджують високу мовну підготовку, таких як IELTS, FCE, BEC, TOEFL.

Знання англійської мови, як визнаної мови міжнародного спілкування, - одна з умов працевлаштування в компаніях, що працюють на закордонних ринках або мають іноземних партнерів. Причому таку вимогу висувають не тільки перед претендентами на керівні позиції, а й перед персоналом середньої ланки [39].

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

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

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

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

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

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

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

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

В Японії ретельно вивчаються біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів. Вирішальним є підсумкова відбірна співбесіда, оцінка якої об'єктивна і неупереджена. Ці якісні зміни в менеджменті на багатьох японських підприємствах, які враховують психологію людей і їхній соціальний статус, не могли не дати поштовху до кардинального вдосконалення традиційних методів

управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стають головною продуктивною силою виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вміння, трудових навичок, ініціативи, підприємливості персоналу. Наявність всіх перерахованих вище якостей у кандидатів розглядається тепер як необхідна умова при відборі персоналу практично у всіх цивілізованих країнах [54].

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.1.1.

Порівняльна характеристика процесу підбору працівників в Японії та США [розроблена автором]

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Німецькі методи відбору кандидатів відзначаються прагматичністю та продуманістю. Всі етапи відбору чітко розписані, що дозволяє спланувати

процес без лишніх втрат часу та максимально ефективно оцінити якості кандидатів, чого часто не вистачає на вітчизняних підприємствах.

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

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

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

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

### **3.2. Шляхи підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом**

Для будь-якого підприємства якісне комплектування штату працівників є запорукою не лише його нормального функціонування, але й розвитку та вдосконалення. Ефективно організований процес відбору кадрів передбачає залучення людських ресурсів з високим рівнем кваліфікації, що позначається на досягненні корпоративних цілей і якості виробленої продукції або наданні послуг.

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

Технічний прогрес і організаційні нововведення, покращення умов праці, висунули нові вимоги до рівня знань і психофізіологічних можливостей людини. Це, в свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, що відповідають психофізіологічним вимогам виробництва [64].

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

Формування персоналу повинно носити комплексний характер і будуватися на концепції, згідно з якою працівники розглядаються як людський ресурс або людський капітал, а одним з важливих видів діяльності щодо управління людськими ресурсами є відбір і найм персоналу. Забезпечення підприємства персоналом передбачає покриття потреб підприємства в працівниках в якісному і кількісному відношенні [63].

Отже, для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом слід запропонувати наступні заходи:

- ✓ вироблення єдиного стандарту підбору.

Під єдиним стандартом підбору мається на увазі виокремлення ключових ознак кандидатів. Це передбачає складання портрету працівника, підходящого для конкретної компанії, з її реальною корпоративною культурою.

- ✓ доведення стандарту підбору до керівників.

Даний захід включає в себе виховання у керівників підрозділів відповідальності за прийняті ними рішення про найм того чи іншого працівника.

- ✓ якісне інформування кандидатів.

Кандидату повинна надаватись чітка, максимально коректна інформація на всіх етапах взаємодії - від фахівця з підбору персоналу, до особи, яка приймає остаточне рішення.

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

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

✓ максимальне усунення суб'єктивності

У всіх існуючих підходів до оцінки кандидатів при підборі є один спільний недолік - суб'єктивність. Найчастіше більша частина прийнятих рішень багато в чому залежить не стільки від застосовуваних методів, скільки від професіоналізму фахівців, які здійснюють процес підбору персоналу[36].

Встановлюючи необхідні критерії ефективного підбору персоналу, слід керуватися одним важливим принципом - об'єктивності оцінки. Технологія оцінювання повинна бути вибудована таким чином:

- оцінка персоналу повинна бути об'єктивною, без урахування яких би то не було особистих думок;
- необхідна надійність щодо вільного впливу ситуативних факторів - незалежно від погодних умов, настрою, минулих заслуг, досягнень, невдач або успіхів;
- потрібно оцінювати тільки реальні вміння навички та компетенції кандидатів, необхідні для виконання майбутніх трудових обов'язків;
- можливість прогнозування, щоб оціночні дії давали інформацію щодо видів діяльності в яких компетентний працівник, та рівні, на якому він здатний їх виконувати [53].

Не варто забувати про комплексний підхід оцінювання, беручи до уваги не тільки відповідність кандидата потребам підприємства, а й те, наскільки саме підприємство відповідає запитам майбутнього працівника на розвиток, самореалізацію і кар'єрний ріст.

- ✓ автоматизація процесу підбору працівників

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

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

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

Особливостями та перевагами автоматизованих HRM-систем є:

- гнучкість.

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

- швидкий пошук кандидатів на ту чи іншу посаду.

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

- виключення ручного введення даних.

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

- миттєве розміщення вакансій.

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

- можливість віддаленого, дистанційного підбору.

Не потрібно витрачати час на анкетування та оцінку кандидатів. Все це може проводитися дистанційно через мережу Інтернет, за рахунок проходження претендентами спеціальних онлайн-тестів. Фахівці кадрової служби отримують готовий результат з повною аналітичною характеристикою підбраного кандидата (психологічний стан, аналіз компетенцій, навичок, відповідність посади і багато іншого).

- Новітні методики і технології відбору

Потужний функціональний інструмент, впроваджений в таку програму здатний швидко і ефективно підібрати потрібні кадри [28].

- ✓ пошук працівників через соцмережі

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

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

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

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

- ✓ впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів;

Не менш важливим завданням на вітчизняних підприємствах є закріплення молодих спеціалістів, так як спостерігається недостатня увага керівництва підприємств до проблеми адаптації молодих співробітників.

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

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

Наставники повинні виконувати функції щодо навчання та адаптації молодих працівників та проводити такі заходи:

- ознайомити новачків з компанією (її цінностями, місією, історією, корпоративною культурою; структурою; нормами і правилами поведінки, прийнятими на підприємстві ; перспективами кар'єрного росту);
- ознайомити молодих працівників з структурним підрозділом (розташуванням виробничих, побутових і службових приміщень, робочих місць співробітників; познайомити з колективом; розповісти про правила внутрішнього трудового розпорядку; проводити інструктаж з техніки безпеки);
- вводити в посаду (ознайомити з основними обов'язками, вимогами, що висуваються до нього; контролювати і оцінювати самостійне виконання працівниками робочих операцій протягом всього адаптаційного періоду);
- забезпечувати дотримання молодими фахівцями правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки);
- забезпечувати всі необхідні умови для ефективної підготовки кадрів;
- давати конкретні завдання з певним терміном їх виконання і пропонованим кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу;

- - розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробувальний термін;
- вивчати особистісні та професійні якості стажера, його здатності, допомагати йому в адаптації в колективі;
- підводити підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати лист оцінки нового співробітника з висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи [19].

✓ застосування аутсорсингу як перевіреного методу підбору персоналу

Аутсортинг є досить ефективним форматом співпраці в сфері підбору персоналу. Він передбачає передачу частини обов'язків щодо підбору персоналу зовнішній аутсортинговій компанії.

Аутсорсингова компанія працює зі своїм замовником в тісному контакті, в ідеалі - її фахівці знають всю історію і корпоративну культуру підприємства, можуть проводити співбесіди безпосередньо в її офісі. Аутсорсингова компанія займає особливе місце у відносинах «працівник-роботодавець» і бере на себе важливу посередницьку функцію. Аутсорсинг не тільки допомагає компанії якісно підбирати персонал, а й формує її позитивний імідж.

✓ встановлення контакту із співробітниками

Працівники повинні відчувати, що вносять свій унікальний внесок у спільну справу і успіхи, а підприємство в свою чергу зазначає і винагороджує їх за це. Заходами щодо встановлення контакту є:

- встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норми виробітку;
- забезпечення створення клімату взаємної довіри, поваги і підтримки;
- оцінювання внеску співробітників в результати діяльності підприємства на основі регулярного зворотного зв'язку.

✓ надання пріоритетності знанню іноземних мов

У зв'язку з євроінтеграцією України, зростає роль знання іноземних мов як працівниками підприємств, та і кандидатами на вакантні місця.



За знання іноземної мови роботодавці повинні підвищувати рівень заробітної плати фахівцям та активніше просувати їх по службі. Також керівництву вітчизняних підприємств варто висувати вимоги до знання англійської мови, як визнаної мови міжнародного спілкування відповідно до займаної посади співробітника. Топ-менеджмент повинен володіє англійською «за замовчуванням», так як він є і елементом іміджу підприємства.

Підприємствам слід також організовувати корпоративні навчання тих іноземних мов, які необхідні в процесі роботи для своїх працівників.

В практиці підприємств розвинутих країн, знання однієї, а краще кількох іноземних мов виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. Цю вимогу слід активніше висувати до кандидатів і на вітчизняних підприємствах.

Кандидат, який знає англійську або іншу іноземну мову, є показником того, що в нього певний рівень ерудиції та освіченості, а отже, є необхідним для підприємства [17].

### **Висновки до III розділу**

Вдало підібрати та сформувати трудовий колектив - одна з основних задач керівництва кадрової служби підприємства. Це повинна бути команда односторонців і партнерів, здатних усвідомлювати, приймати і реалізовувати спільні задуми. Тільки вона служить запорукою успіху підприємницької діяльності, вираження і процвітання підприємства.

Хороший, дієздатний і згуртований персонал - основна запорука довготривалого успіху, високоефективний напрямок вкладання капіталу, а людина - це головний стратегічний ресурс будь-якого підприємства в боротьбі з конкурентами.

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

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

Стратегії відбору в українських та іноземних компаніях досить схожі, хоча, є і певні відмінності, в основному в особливостях проведення кожного з етапів відбору.

На іноземних підприємствах можна виділити такі основні етапи відбору кандидата:

- ✓ аналіз і оцінка документів;
- ✓ співбесіда (бесіда за наймом);
- ✓ тестування.

Аналіз документів включає в себе письмову заяву на роботу, автобіографію, листи оцінки, отримані в навчальних закладах та місцях проходження професійної практики. Іноді до цього додають аналіз запитальника, який заповнюється лише претендентами на вакансію, запрошеними на співбесіду.

Співбесіда і тестування зазвичай об'єднуються в один етап і мають на меті встановити ті відомості, які відсутні в заяві і автобіографії.

В іноземних компаніях спостерігається тенденція відмови від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, коли рішення про найм на роботу приймалося виключно виходячи з результатів дослідження послужного списку та анкетних даних кандидата. Цінуються якості кандидатів, такі як креативність, можливість прийняття нестандартних рішень, лідерські якості, рівень знань, навичок тощо.

Важливим критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов висувається як обов'язкова вимога до кандидатів.

В роботі я розглянув досвід Японії, США та Німеччини у використанні методів підбору персоналу на підприємствах.

У великих японських виробничих компаніях зберігається система довічного найму. Велику увагу при підборі приділяють отриманій освіті. Кадрові служби японських підприємств починають пошук майбутніх фахівців, коли вони вчаться в університетах на 2-3 курсах. Студенти які проявляють найвищі здібності проходять письмові тести, а ті з них, які успішно їх пройшли,

запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди. Ретельно вивчаються також біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів.

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

При підборі працівників потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожне підприємство розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників.

У Німеччині працює близько 700 консультативних фірм, які допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим джерелом поповнення кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки. При оцінці ділових якостей, здібностей та навичок претендента проводяться спеціальні методичні процедури.

Для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом слід враховувати зарубіжний досвід, а також впроваджувати власні заходи, такі як:

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



## Висновки та пропозиції

Рівень кваліфікації і професіоналізму персоналу підприємства, здатність найманих працівників оптимально вирішувати завдання, які перед ними стоять і приносити прибуток підприємству залежать від теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які в сукупності складають процес формування персоналу підприємства.

Саме людські ресурси займають особливе місце у ефективності діяльності будь-якого підприємства. Здатність працівника якісно виконувати поставлені завдання залежать від багатьох показників, які характеризують його як фахівця та особистість. До них можна віднести кваліфікацію, освітній рівень, спеціальність, вік, стаж роботи, професійні навички тощо.

Формування персоналу підприємства зокрема включає в себе процес планування, підбору на найму персоналу, що являє собою пошук та вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці із врахуванням його можливостей, здібностей, накопиченого професійного досвіду тощо.

Від ефективності проведення цього процесу великою мірою залежить якість працівників, згуртованість колективу та націленість на досягнення корпоративних цілей.

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

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

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

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

В дослідженні я проводив оцінку механізму формування персоналу на підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА". Зокрема особливу увагу я приділив методам визначення потреб підприємства у працівниках, технологіям пошуку кандидатів на вакантні посади, їх оцінки тощо.

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" найчастіше використовують балансовий та нормативний методи при плануванні чисельності персоналу. Планування адміністративно-управлінського штату працівників ведеться на основі норм керованості, тобто визначення оптимальної кількості підлеглих у підпорядкуванні одного керівника.

Щодо технологій пошуку кандидатів на вакантні місця, то на підприємстві ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- ✓ рекрутинг;
- ✓ скринінг;
- ✓ цільовий пошук (Executive search);
- ✓ полювання за головами (HeadHunting);
- ✓ прелімінарінг.

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

Оцінка кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА" поділяється на три види: методи попередньої та основної оцінки кандидатів; додаткові методи оцінки кандидатів. Вони дають можливість оцінити рівень відповідності кандидатів всім вимогам робочого місця та дати максимально об'єктивну оцінку їх компетенцій.

В дослідженні я також розглянув зарубіжний досвід процесу формування персоналу підприємства та висунув пропозиції щодо підвищення ефективності забезпечення підприємства якісним персоналом.

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

Зокрема, на прикладі Японії, слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки потенційний працівник влиється в трудовий колектив та буде наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних.

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

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

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

Ще однією спільною ознакою в розвинутих країнах є підтримання тісних зв'язків компаній з навчальними закладами. Виявляються здібні молоді фахівці,

які після закінчення навчання наймаються на роботу та можуть бути використані в процесі подальшого розвитку підприємства.

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

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



### Список використаних джерел

1. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. – К.: Либідь, 2006. – 250 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. Яровой В.И. Щекин Г.В - К., МАУП, 2005. - 104 с
4. Виноградський М. Д., Беяєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. – 276 с.
7. Гаркавенко Н.О. Проблеми зайнятості та безробіття на національному ринку праці.// Формування ринкових відносин в Україні – 2007. - №4.
8. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.
9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
10. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова, Т. М. Максименко. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
11. Журавлев П.В. Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников /Монография - М., Академия, Деловая книга, 2005. - 232 с.

12. Завадський І. С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 522 с.
13. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
14. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2004. — 191 с.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М. Альпина Бизнес Букс, 2004. — 122 с.
16. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. – К. : Університет «Україна», 2007. – 273с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2003. – 336 с.
19. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2010. – 556 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : «Кондор». – 2005. – 308 с.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 345 с.
22. Колосова М. Как оценить кандидата при подборе. Советы по формированию «золотого фонда» / М. Колосова // Управление персоналом. – 2008. - № 4(182). - Стр. 32 – 34.
23. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько //

Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.

24. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.

25. Кузнецова, Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. — 2013. — №1. — С. 136-138.

26. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. — 4-е изд., испр. — М.: Омега-Л, 2008. — 263 с.

27. Магура, М. И. «Поиск и отбор персонала» / М. И. Магура. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007г. – 210с.

28. Мансуров Р. Е. “Как повысить эффективность персонала?” Займитесь HR-брендингом! / Р. Е. Мансуров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/articles/personal/12.htm>

29. Маліновський П. В. Методи оцінки персоналу / П. В. Маліновський // Кадри підприємства. – 2002. – № 8.

30. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – Х. : НТУ «ХПІ», 2009. – 248 с.

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

32. Михалык Т. Ефективні методи відбору персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11798> .

33. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

34. Метод быстрого отбора персонала – скрининг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11142>
35. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. — 344 с.
36. Московська Н. Кваліфікація персоналу – запорука успіху //Урядовий кур'єр. – 2005. – 13 вересня. – № 172.
37. Мошек, Г. Є. «Менеджмент підприємства» : підручник / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К.: Київ.нац.-торг.- екон.ун-т, 2002. – 371с.
38. Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 1. – с. 30–35.
39. Орлова М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию // Молодой ученый. — 2011. — №12. Т.1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/35/3997>
40. Персонал підприємства та методи його планування /М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995)
41. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу // Вісник УАДУ при Президентіві України , 2003. –№3 , 194 с.
42. Подбор персонала: современные методы, технологии и способы поиска сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html>
43. Професійний добір : етапи, суб'єкти, методи й технології оцінювання кандидатів : [управління персоналом] [Текст] / Світлана Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2011. – № 10. – С. 68–80.
44. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. — 2017. — №8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/142/40046/>
45. Розанова В. А. Психология управления : учебн. пособ. / В. А. Розанова. – М. : Журнал "Управление персоналом", 2003. – 416 с.

46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
47. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібн. [Електронний ресурс] / Н. І. Ситник. – Режим доступу : [http://inkos.com.ua/article\\_info.php?articles\\_id=60](http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60).
48. Старовойтова Л. И. Занятость населения и ее регулирование: учеб. пособие [для студ. высш. учеб. заведений] / Л. И. Старовойтова, Т. Ф. Золотарева. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – 192 с.
49. Современные методы и способы оценки кандидатов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66305-qqq-16-m9-metody-otsenki-kandidatov>
50. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили //Економіка та держава. – 2006. - №4. – С.92-94.
51. Терентьева Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приёмы. – М.: Эксмо, 2010. – 398 с.
52. Технологии подбора персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/63094-tehnologii-podbora-personala>
53. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників / Б.Трейсі. - К.: ТОВ «Попурі», 2003. - 112 с.
54. Уейн, Дж. П. Навчання і розвиток персоналу: кращі приклади у світовій практиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [// www.expo.trainings.ua](http://www.expo.trainings.ua).
55. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
56. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу // Управління персоналом. – 2003. – № 4. – С. 48.

57. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персоналомеджмента / Т. П. Хохлова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2013. – № 16. – С. 15-21.
58. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
59. Чернявська Ю.Б. Функції ринку праці та національні особливості їх відтворення.// Формування ринкових відносин в Україні – 2007. - №3. – С. 175-176
60. Шобаніна О.В. Ринок праці та основні напрями його ефективного розвитку //Економіка АПК. – 2006. - №6. – С.115-122.
61. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 1998. - 352 с.
62. Щокін, Г. В. «Теорія і практика управління персоналом» : навч.-метод. посібник / Г. В. Щокін. - К., 2004. - 256с.
63. Якісний та кількісний аналіз персоналу : шляхи інтеграції [Текст] / Д. М. Ядранський // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 3. – С. 27–29.
64. Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 328 с.
65. Assessment-center как метод оценки персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66684-qqq-17-m5-assesment-tsentr>
66. LEONI: Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.leoni-ukraine.com/uk/](http://www.leoni-ukraine.com/uk/)
67. Leoni AG [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [uk.wikipedia.org/wiki/Leoni\\_AG](http://uk.wikipedia.org/wiki/Leoni_AG)