

Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

**НА ТЕМУ**

**МЕТОДИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0731 пм Дєдов Данило Олексійович  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)  
(підпис)

Науковий керівник к.п.н., доц. Венгер  
О.М.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: \_\_\_\_\_  
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доц. Крайнік О.М.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК д.е.н., проф. Метеленко Н. Г.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О.С.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

**Затверджую:**

**Зав. кафедрою** \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
(підпис) (дата)

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
*здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»*  
*зі спеціальності 073 «Менеджмент»*  
*за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»*

**Дєдова Данила Олексійовича**

1. Тема кваліфікаційної роботи бакалавра «Методи комплектування персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Маштехінжинірінг»)» керівник кваліфікаційної роботи бакалавра Венгер О.М, к.п.н., доцент, затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.12.2023 року № 2215 - С.
2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_ 2024р.
3. Вихідні дані кваліфікаційної роботи бакалавра: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути методологічні засади методів комплектування персоналу на підприємстві; вивчити понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві; розглянути зарубіжний досвід методів комплектування персоналу на підприємстві; ознайомитись з організаційно-управлінською структурою ТОВ «Маштехінжинірінг»; провести діагностику методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»; провести SWOT - аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»; запропонувати шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»; економічно обґрунтувати шляхи комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»; запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Спрощена схема найму персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»; SWOT – матриця «Маштехінжинірінг»; Етапи формування трудового колективу; Методи підбору персоналу; Види адаптації робітників; Етапи влаштування на роботу.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата
		завдання прийняв
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри управління та адміністрування	
Розділ 2.	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри управління та адміністрування	
Розділ 3.	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри управління та адміністрування	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри управління та адміністрування	

7. Дата видачі завдання 26 грудня 2023 рік

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Примітка
1	розглянути методологічні засади методів комплектування персоналу на підприємстві		виконано
2	вивчити понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві		виконано
3	розглянути зарубіжний досвід методів комплектування персоналу на підприємстві		виконано
4	ознайомитись з організаційно-управлінською структурою ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано
5	Провести діагностику методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано
6	провести SWOT - аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано
7	запропонувати шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано
8	економічно обґрунтувати шляхи комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано
9	запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»		виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
( підпис )

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_  
( підпис )

Дедов Д.О.  
(прізвище та ініціали)

доц. Венгер О.М.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дєдов Д. О. Методи комплектування персоналу на підприємстві.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.М. Венгер. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуто особливості методів комплектування персоналу на підприємстві. Значна увага приділяється напрямкам комплектування персоналу на підприємстві. Розроблено шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на підприємстві, надано практичні рекомендації, за допомогою яких керівництво може підвищити ефективність діяльності, забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: КОМПЛЕКТУВАННЯ, ДОБІР, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КЕРІВНИЦТВО, ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДБІР, НАБІР.

## ANNOTATION

Diedov D. Methods of HR Recruitment at the Enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor O. Wenger. Y.M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work of the bachelor examines the peculiarities of staffing methods at the enterprise. Considerable attention is paid to personnel recruitment at the enterprise. Ways to improve staffing methods at the enterprise have been developed, practical recommendations have been provided, with the help of which the management can increase the efficiency of operations, ensure the efficiency and competitiveness of the enterprise.

Keywords: staffing, selection, staff, enterprise, efficiency, management, activity, selection, recruitment.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
1.1. Методологічні засади методів комплектування персоналу на підприємстві	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві	22
1.3. Зарубіжний досвід методів комплектування персоналу на підприємстві	36
Висновки до першого розділу	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕТОДІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШТЕХІНЖІНІРІНГ»	46
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг»	46
2.2. Діагностика методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»	53
2.3. SWOT-аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»	65
Висновки до другого розділу	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШТЕХІНЖІНІРІНГ»	74
3.1. Шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»	74

3.2. Економічне обґрунтування шляхів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»	86
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»	89
Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	103
ДОДАТКИ	110

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра обумовлена тим, що дослідження методів комплектування персоналу на підприємстві визначається необхідністю оптимізації процесів управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Вибір та ретельна підготовка персоналу впливають на конкурентоспроможність, ефективність та успішність підприємства. Отже, розуміння та використання ефективних методів комплектування персоналу є критично важливим для забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Сучасні реалії демонструють, що успішне управління персоналом на підприємстві забезпечується завдяки застосуванню ефективних технологій. Важливо підкреслити, що технології управління персоналом представляють собою систему цілей, інструментів та методів впливу на персонал. Підбір кваліфікованого персоналу є основним завданням управління персоналом на підприємстві протягом всього його існування. Ефективність підприємства в цілому значною мірою залежить від того, наскільки активно служба управління персоналом використовує методи комплектування персоналу, визначення структури та ключових якостей працівників.

Методи управління персоналом характеризуються визначенням працівників як «гвинтиків» у загальному виробничому процесі, застосуванням авторитарного стилю керівництва, вимаганням абсолютного підпорядкування, прагненням до мінімізації витрат на приваблення працівників, обмеженням інвестицій у підвищенні кваліфікації персоналу, вирішенням соціальних питань, наголошенням на матеріальних стимулах, впровадженням жорсткої організації праці та контролю над нею, обмеженням функцій кадрових служб виключно формальною документацією, яка обмежувалася процесами найму,



переміщення, звільнення, адаптацією та планування кадрових ресурсів до виробничих потреб. У таких умовах управління цілком покладається на відділ кадрів з метою забезпечення наявності потрібних працівників у визначені строки та звільнення від непотрібних.

Мета роботи полягає в дослідженні та розробці оптимальних підходів, стратегій та інструментів для підбору, оцінки та відбору кандидатів на різноманітні посади у підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути методологічні засади методів комплектування персоналу на підприємстві;
- вивчити понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві;
- розглянути зарубіжний досвід методів комплектування персоналу на підприємстві;
- ознайомитись з організаційно-управлінською структурою ТОВ «Маштехінжинірінг»;
- проаналізувати проблеми методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»;
- провести SWOT - аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»;
- запропонувати шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»;
- економічно обґрунтувати шляхи комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг».

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг».

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку підприємства в умовах сьогодення, а також самі методи, стратегії та інструменти, які використовуються для підбору та утримання персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. В даній кваліфікаційній роботі бакалавра було використано широкий спектр методологічних підходів, включаючи системний підхід, метод систематизації, історичний аналіз, аналіз і логічний розгляд, метод порівняння, абстрагування, аналіз математичних моделей, емпіричні дослідження, метод узагальнення та екстраполяція. Крім того, в процесі дослідження використовувалися методи логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналізу математичних моделей, аналізу та узагальнення інформації з Інтернету та інших джерел. Також, було проведено аналіз наукових публікацій, книг, наукових статей та інших джерел, що стосуються методів комплектування персоналу, щоб зрозуміти поточний стан досліджень у даній галузі та ідентифікувати ключові підходи та концепції. Ці методи були застосовані окремо або в комбінації для отримання комплексного розуміння теми та вивчення різних аспектів комплектування персоналу на підприємстві.

Ступінь наукової розробки теми. Свої дослідження щодо аналізу методологічних принципів формування кадрового забезпечення присвятили такі вчені як Л. Головкова, Н. Дацій, І. Кириленко, В. Москаленко, Ю. Наумко, Н. Померанцева, В. Воронкова, М. Сичевський, А. Сухоставець, В. Тебенко, С. Турчина як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

Серед сучасних вчених, що досліджують проблеми управління персоналом та кадрового менеджменту, зокрема теорію і практику комплектування персоналу, варто відзначити таких авторів як Д. Аширова, Т. Базарова, М. Басаков, І. Бизюкова, О. Блінов, Б. Генкін, О. Дубіненкова, О. Єгоршин, А. Кібанов, К. Кравченко, М. Магура, І. Макаров, і С. Шапіро. У їх працях детально розглядаються теоретичні, методологічні та методичні аспекти кадрового менеджменту, які є основою для інноваційності на

підприємстві, забезпечують адаптивність і престижність управління персоналом. Автори аналізують питання формування, розвитку та ефективного використання персоналу на підприємстві, а також різноманітні аспекти реалізації кадрових функцій у національних моделях менеджменту, однак менша увага приділяється особливостям цих функцій на сучасних підприємствах. На жаль, дослідження виявляють деяку розбіжність, що свідчить про нестійкість управління персоналом як практики, і про відсутність уніфікованих підходів. Також, практично відсутні спеціальні дослідження, які були б присвячені методам комплектування персоналу як одній з функцій кадрового менеджменту, і відсутній єдиний методологічний підхід до ефективного впровадження цієї технології у практиці.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра визначається актуальністю обраної теми дослідження, складністю поставлених завдань та методами їх вирішення. Головна суть полягає в тому, що ця робота сприяє подальшому розвитку проблематики, що стосується питання методів комплектування персоналу на підприємстві. Основні теоретичні положення та висновки, які випливають з даної кваліфікаційної роботи, а також її концептуальне усвідомлення сучасних методів комплектування персоналу, можуть бути використані для подальшого розвитку цієї теми.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що загальна спрямованість кваліфікаційної роботи бакалавра привертає увагу до потреби ефективної оптимізації удосконалення методів комплектування персоналу на підприємстві. Це відбувається на основі сучасних методів управління з урахуванням тенденцій розвитку кадрової політики.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що:

- було сформульовано і теоретично обґрунтовано сутність категорії «комплектування персоналу», що дозволяє розглядати можливості використання різних напрямків функціонування систем управління

персоналом на всіх рівнях та враховувати всі аспекти підвищення ефективності діяльності;

- було проведено порівняльний аналіз різних підходів до розуміння терміну «комплектування персоналу»;

- було запропоновано нові підходи, методи та стратегії, спрямовані на ефективне формування кадрового складу на підприємстві. Це включає в себе вивчення передового досвіду, впровадження інноваційних методик та розробку оптимальних стратегій відбору та утримання персоналу з метою забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства;

- було з'ясовано, що поліпшення процесу комплектування персоналу передбачає поліпшення управлінських процедур, спрямованих на підвищення продуктивності діяльності підприємства.

**Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції та за результатами якої опубліковано тези доповідей:** Дедов Д. О. Особливості комплектування персоналу на підприємстві. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. (подано до друку).*

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра загальним обсягом **117** сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості **60** найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Методологічні засади методів комплектування персоналу на підприємстві

Методологія комплектування персоналу охоплює набір методів, принципів та положень, що є основою управління кадрами; це також включає сукупність прийомів дослідження, що застосовуються у цій науковій галузі. Це включає методи, такі як аналогії, аналіз головних компонентів, групова оцінка, декомпозиція, контрольні питання, системний аналіз, порівняння, структурування цілей, аналіз робочих процесів, ділова оцінка, інноваційний менеджмент у сфері кадрової роботи, нормування праці, навчання персоналу, оцінка результативності, підвищення кваліфікації працівників апарату управління, розподіл колективного заробітку, розрахунок потреб у персоналі та формування мотивації праці [30, с.9].

Термін «методологія» походить від грецьких слів «methodos» (шлях дослідження, спосіб пізнання) і «logos» (слово, поняття, вчення), і означає вчення про методи пізнання та вплив на світ. Розвиток методології пов'язаний з іменами великих давньогрецьких філософів, таких як Сократ, Платон і Арістотель. Зокрема, Сократ віддавав перевагу діалектичному методу мислення, який полягав у постійному пошуку істини шляхом порівняння різних фактів та аргументів [10, с.87].

Методологія, яка є вченням про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності, має структуру, яка складається з чотирьох рівнів, а саме:

- Філософський рівень: включає філософські основи наукового пізнання, такі як онтологія (вчення про існування), гносеологія (вчення про пізнання) та аксіологія (вчення про цінності).
- Методологічний рівень: охоплює загальні методи та принципи наукового дослідження, такі як індукція, дедукція, аналогія, моделювання тощо.
- Методичний рівень: визначає конкретні методи, прийоми та інструменти, які використовуються для проведення наукових досліджень у певній галузі.
- Організаційний рівень: стосується організації наукової діяльності, включаючи планування досліджень, розподіл ресурсів, взаємодію між дослідниками та інші аспекти організації роботи.

Також, зазначимо, що на сьогодні розрізняють фундаментальні та загальнонаукові принципи, які формують методологію і конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії певної дисципліни або наукової галузі, а також систему конкретних методів і технік, які застосовуються для вирішення специфічних дослідницьких завдань [9, с. 234]. Ці характеристики поняття «методологія», які визначають її функції в науці, дозволяють зробити такий висновок: методологія - це концептуальний опис мети, змісту та методів дослідження, які гарантують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища.

Розвиток методологічних основ управління персоналом почався з моменту, коли ця галузь стала окремою наукою, навчальним предметом та об'єктом дослідження. Особливість управління персоналом полягає у тому, що увага дослідників зосереджена на принципах і методах пізнання. Тож, методологію комплектування персоналу слід розглядати як відображення конкретної сфери діяльності в управлінні персоналом. Щодо методології управління персоналом, то це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності підприємства. У такому розумінні методологія є

необхідною складовою управлінської діяльності, оскільки саме вона стає об'єктом свідомого осмислення, навчання і удосконалення.

Розглянемо основні підходи методології, які використовуються для розуміння специфіки комплектування персоналу на підприємстві. Найбільш організованою та надійною базою для управління складними сферами взаємодії є системна методологія [25, с.79]. Ця методологія дозволяє розкрити та проаналізувати складові компоненти системи і послідовно поєднати їх один з одним. У самому широкому розумінні, системний аналіз розглядає об'єкти та явища як частини або складові елементи певного цілісного утворення. В системному підході елементи системи взаємопов'язані між собою та створюють певну цілісну єдність за певним планом, в суворій послідовності дій. Системний підхід був ретельно розроблений у 50-60-х роках ХХ століття Т. Парсонсом та Д. Істоном. Основна ідея цього підходу полягає в розгляді системи як цілісного, складного організованого організму, який саморегулюється та знаходиться в постійній взаємодії з навколишнім середовищем через вхідні та вихідні потоки інформації та дій [20, с. 584].

Протягом обмеженого часу системний підхід продемонстрував свою ефективність. Тому в 50-60-х роках виникла потреба у системному підході, який трактує підприємство чи організацію як цілісну систему, що складається з різних елементів, взаємодіючих між собою та зовнішнім середовищем. Застосування системного підходу дозволяє чітко визначити роль підприємства у суспільстві, його основні функції та можливості у контексті змін. Основна ідея системного підходу полягає у розгляді підприємства як складної, саморегулюючої системи з визначеними входами та виходами до суспільства, функціями діяльності, періодами активності та спаду, а також можливістю перетворення в інші типи систем [32, с. 37].

Остання домінуюча модель системного підходу відома як експертний метод, що в рамках системного підходу широко використовує методи аналогії або прототипу. Ефективність системного підходу залежить від того, наскільки

успішно використовуються загальносистемні закономірності, що встановлюють зв'язок між параметрами системи. На сучасному етапі шляхом узагальнення різноманітних варіантів системного підходу створюються передумови для розробки загальної теорії систем - системології. Поява та поширення системного підходу пов'язані з кризою елементаризму і механіцизму, яка виникла внаслідок ускладнення завдань науки та практики. Системний підхід розширює і уточнює такі категорії діалектики, як зв'язок (філософія), відношення, зміст і форма, частина і ціле і т. д.

Щодо інституційного підходу, його фокус направлений на вивчення інститутів, через які здійснюється діяльність підприємства. Антропологічний метод у багатьох аспектах протилежний соціологічному. Він виходить із того, що організація обумовлена не соціальними чинниками, а природою людини як родової істоти, яка має основоположні потреби – у їжі, одязі, безпеці, свободі. Щодо організаційних явищ, антропологічний метод спрямований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації організаційної поведінки, яка визначена людською природою [27, с. 196].

Антропологічний підхід, який вперше був зазначений ще у працях Аристотеля, сприймає коріння політики у колективній сутності людини. Цей підхід, що виходить з природи людини, широко застосовується при аналізі механізмів та інститутів влади й соціального контролю, переважно в доіндустріальних суспільствах, а також при вирішенні проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю під час переходу до сучасних економічних систем. Цей метод дозволяє розглядати такі питання, як взаємозв'язок між типом людини (стійкими характеристиками її інтелекту, психіки) і політикою, вплив національного характеру на політичний розвиток і навпаки [15, с. 261].

Щодо історичного методу, то він ґрунтується на аналізі явищ у контексті їхнього історичного розвитку. Головна перевага цього підходу полягає у можливості досліджувати процеси в контексті конкретних історичних



обставин, у яких вони виникають і розвиваються. Історичний метод дозволяє аналізувати повторювані явища в історії. Дослідники, які використовують цей підхід, можуть узагальнювати сучасний та історичний досвід розвитку підприємства. Аналіз різних етапів у русі організаційних процесів дозволяє виявити закономірності їхнього розвитку і прогнозувати подальший розвиток процесів у керуванні персоналом [56, с.499].

Порівняльний метод спрямований на порівняльний аналіз організаційних систем. Цей метод застосовується для порівняння різних видів кадрової політики та виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних контекстів. Порівняльний метод дозволяє встановити схожість явищ, виокремити загальні риси або вказати на їхні різниці. Завдяки цьому методу можна проаналізувати становлення та розвиток системи управління персоналом, порівняти подібні управлінські явища та системи, виявити спільні та відмінні риси в системах управління персоналом, з'ясувати загальне та індивідуальне в управлінських явищах шляхом їх порівняння, виявити схожість та розбіжність, загальні та специфічні риси управління персоналом в різних політичних режимах.

Отже, методологія комплектування персоналу визначає об'єкт та предмет аналізу, а також послідовність руху дослідження у процесі вирішення завдань у контексті певного виду діяльності. Серед них основними є аналітична діяльність, діагностика та проектування, та прийняття управлінських рішень.

Сьогодні предмет теорії аналітичного забезпечення, через його складність та багатоаспектність, має багато невирішених питань. Вся глибина та різноманітність цього середовища не може бути охоплена шляхом аналізу окремих його аспектів, і не може бути адекватно охарактеризована одним визначенням. Найбільш повні його аспекти можуть бути виражені тільки системою взаємозалежних індикаторів, що логічно взаємодіють між собою та формуються залежно від конкретних цілей дослідження та методів аналізу, які

використовуються в практичних завданнях. Аналітична діяльність - це професійна діяльність, яка відповідає вимогам практично всіх аспектів суспільного життя. Аналітика має свої коріння в історії, з основами у роботах Сократа, Стагірита, Аристотеля та інших. Аристотель видавав книги «Перша аналітика» та «Друга аналітика», і саме він започаткував системний аналітичний підхід у дослідженні природи явищ.

Отже, мета аналітичної діяльності полягає в тому, щоб дати зрозуміле значення масивам неопрацьованих даних. При наявності якісних і кількісних даних завдання включає відбір, класифікацію, обробку та розуміння їхнього значення. Крім того, важливо знайти тлумачення, що відображає неопрацьовані дані, та використовувати його для осмисленого представлення подій. Останні роки характеризуються бурхливим розвитком технік та технологій аналітичної діяльності, які реагують на зміни у суспільстві та житті, складності та різноманітності, постійному ризику, накопиченню нових знань і інформації.

У минулому термін «аналітика» використовувався самостійно, але сьогодні в інформаційному суспільстві все частіше вживається термін «інформаційно-аналітична діяльність». Це змушує застосовувати аналітичну діяльність для оцінки реальних ситуацій, що стають основою для прийняття рішень. Практично на всіх рівнях життя проблеми вирішуються через прийняття рішень урядовцями, юридичними і фізичними особами. Перед прийняттям будь-якого рішення проводиться аналітична оцінка проблеми або ситуації, від якості та повноти якої залежить ефективність рішення [24, с.37].

Отже, сучасна структура аналітики, яка зараз представляє собою розгалужену та складну систему знань для застосування в аналітичній діяльності, включає такі компоненти, як логіка, інформатика, евристика та методологія. Ці компоненти розвиваються за власними законами, правилами та методами. Науковці мають різні погляди на аналітичну діяльність. Одна група дослідників вважає аналітичну діяльність науковою, тоді як інша,

більша група, розглядає діяльність аналітиків як інформаційну діяльність з допоміжними функціями, такими як консультування, діагностування, аналіз окремих проблем, системний та ситуаційний аналіз і т. д. Ми вважаємо, що аналітична діяльність на сьогоднішній день є науковою та професійною, вона становить значну частину інтелектуального потенціалу і є важливою складовою в системі управління.

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність системності, повноти, цілісності та різноманітності визначення аналізу. У зв'язку з цим аналітична діяльність вимагає проведення дослідження для усунення прогалин у технологізації та алгоритмізації методів і процедур у цій галузі, особливо в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічної діяльності. Дослідження методологічних та методичних проблем, використовуючи інформаційні технології, відкриває нові можливості для застосування інформаційної аналітики на рівні держави та суспільства під час реформування управління. Для керівників управління необхідне сучасне аналітичне забезпечення, що відповідає науковим, методологічним, технічним та технологічним стандартам як інформаційної, так і аналітичної діяльності. Суспільство сьогодні виявляє соціальний попит на аналітичну діяльність, що спонукає до створення нових аналітичних структур, центрів обслуговування тощо. У період інформаційного розквіту та активного накопичення даних у сфері науки та техніки в сучасних умовах до процесу аналітичного забезпечення, який давно застосовується, слід додати інформаційний принцип і перейти до інформаційно-аналітичного забезпечення, або іншими словами – до інформаційної аналітики [6, с.38].

Щодо проектування, це сукупність дій, яка включає пошук, дослідження та розрахунки з метою отримання достатнього опису для створення нового об'єкту або виробу, його реконструкції або модернізації, що відповідає встановленим вимогам. Процес управлінського прийняття рішень визначає напрямки діяльності підприємства та його окремих працівників. Робота з

управлінським прийняттям рішень потребує від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії і досвіду. Вона також передбачає високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму [41, с. 35].

Отже, можна відзначити, що методологія відбору персоналу в організації використовується з конкретною метою та застосовує різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості та інструменти [35, с. 32].

Більшість підприємств надає перевагу внутрішньому набору персоналу. Просування власних працівників є більш вигідним фінансово та збуджує їхній інтерес до справи, поліпшує моральний клімат та збільшує відданість колективу. Однак, існує ризик занадто віддаватися внутрішнім резервам, оскільки це може призвести до стагнації, відсутності нових ідей та підходів. Частим методом внутрішнього набору є розсилання інформації про вакансії та запрошення кваліфікованих працівників.

Крім того, однією з проблем при найманні є бажання роботодавців створити сприятливий образ свого підприємства. Це може призвести до перекручення фактів і переоцінки позитивних аспектів на підприємстві. Такий підхід може спричинити нереалістичні очікування у кандидатів, що в свою чергу може призвести до розчарування та зростання текучості персоналу.

Тому правильний вибір кандидатів може підвищити продуктивність та прибутковість підприємства, а також підвищити моральний дух колективу. Неправильний вибір, з іншого боку, може призвести до великої плинності кадрів та недостатньої компетентності персоналу. Пошук та набір персоналу є першим та одним із найважливіших етапів у циклі управління персоналом. Якісний добір персоналу сприяє ефективному функціонуванню підприємства та раціональному використанню професійних навичок працівників. Для успішного вибору кандидатів кадрова служба повинна використовувати

раціональну методологію набору персоналу та застосовувати всі необхідні методи перевірки кваліфікації кандидатів.

Підбиваючи підсумок цього підрозділу, варто відзначити, що вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі вимагає використання різноманітних загальнонаукових методів та прийомів дослідження. Зокрема, теоретико-прикладні результати отримані за допомогою комплексного системного підходу до проблем задоволення потреби підприємства у персоналі, з використанням наступних методів: структурно-логічний аналіз, абстрагування та аналогія, комплексно-цільовий та системний підходи - для побудови логіки та структури дослідження, а також для уточнення сутності основних категорій, виділення основних факторів впливу та систематизації підходів щодо пошуку та відбору персоналу. Порівняльний аналіз та синтез використовувалися для визначення фундаментальних та ключових причин виникнення проблем у сфері задоволення потреби підприємства у персоналі. Емпіричні дослідження ґрунтувалися на спостереженні та узагальненні - для виокремлення критеріїв відбору та джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду. Аналітично-розрахунковий метод використовувався для оцінювання джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду за певними компетенціями. Динамічний підхід застосовувався для систематизації отриманих результатів дослідження. Метод експертних оцінок та інтерв'ю використовувалися для отримання інформації про наявні «вузькі місця» у питаннях задоволення потреби в персоналі та визначення вагомості критеріїв відбору персоналу.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві

Вивчаючи понятійно-категоріальний апарат методів підбору персоналу на підприємстві, необхідно розглянути такі аспекти як добір, підбір, відбір та наймання персоналу. У сучасній діяльності будь-якого підприємства нестача або надмір працівників негативно впливає на їх трудову діяльність. Тому потреба у доборі, підборі та раціональному розміщенні кадрів є необхідною для будь-якого підприємства. Це є важливим завданням управління персоналом, яке створює основи кадрового потенціалу підприємства [5, с. 2]. Розв'язання цієї проблеми змушує переглянути організацію діяльності та відкрити нові уявлення про роль персоналу в ній. Ключем до вирішення цієї проблеми є нові аспекти управління персоналом.

Тож, це примушує переглянути організацію діяльності на підприємстві та переосмислити роль персоналу в ній. Ключем до вирішення є нові аспекти управління персоналом. Згідно з Г. Назаровою, управління персоналом є постійним процесом, який включає в себе комплекс завдань, таких як набір, підбір, керування кар'єрою, адаптація працівників, оцінка персоналу та інші [31, с. 163]. Комплектування персоналу на підприємстві - це процес відбору та найму кандидатів на відповідні посади з метою забезпечення потреб у робочій силі для ефективного функціонування підприємства. Цей процес включає в себе розробку вакансій, оголошення про вакансії, підбір, відбір резюме, проведення співбесід та оцінку кандидатів з метою знаходження найбільш підходящих та кваліфікованих працівників. Щодо категорії підбору персоналу, І. Жилиєва визначає його як процес аналізу психологічних і професійних характеристик працівника з метою визначення його відповідності вимогам конкретної посади та вибору серед кандидатів найбільш підходящого для цієї посади, враховуючи його кваліфікацію,

спеціалізацію, особисті якості, здібності, характер і інтереси підприємства [17]. За В. Шипуліною, підбір кадрів є процесом дослідження професійних і психологічних характеристик працівника, необхідним для оцінки його здатності виконувати конкретні обов'язки на певній посаді, та відбору з численних кандидатів тих, хто може задовольнити потреби підприємства [58, с. 112].

Тож, процес підбору є прихованою функцією, яку організація виконує для відбору осіб із списку кандидатів, які найкраще підходять для вакантної посади. Оскільки наймана робоча сила повинна відповідати як тактичним, так і стратегічним завданням підприємства, важливо:

- відбирати працівників, які відповідають потребам підприємства;
- мінімізувати витрати, пов'язані з набором персоналу, у порівнянні з отриманими результатами;
- зберігати структуру персоналу, одночасно впроваджуючи нові ідеї на підприємстві;
- забезпечити втілення особистих очікувань працівників підприємства.

Зазвичай комплектування персоналу відбувається у таких формах, як набір, добір і наймання [53, с.80]. При організації процесу підбору персоналу необхідно враховувати вплив цілого комплексу факторів, таких як законодавчі обмеження та можливості, характеристики підприємства, ринку праці, місцевого оточення, розташування підприємства і так далі. Чим вища посада, на яку претендують кандидати, тим складніше і триваліше процес підбору. Н. Гавкалова стверджує, що відбір - це процес прийняття рішення щодо прийняття кандидатів, які після випробувань мають більше шансів на придатність для майбутньої діяльності [11, с. 7].

Добір персоналу - це процес оцінки професійних характеристик кожного з претендентів і визначення його придатності для виконання посадових обов'язків. Таким чином, добір персоналу є природним завершенням процесу

відбору працівників відповідно до потреб підприємства в людських ресурсах. Весь процес добору персоналу можна розділити на такі основні етапи:

- збір анкетних і автобіографічних даних з встановленням відповідного порядку;
- аналіз рекомендацій та послужного списку, співбесіда, огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості;
- медичний огляд та апаратні дослідження, аналіз результатів іспитів і висновок щодо професійної придатності;
- прийняття рішення про наймання на роботу.

На кожному кроці процесу добору, частина заявників відпадає через невідповідність встановленим вимогам або вони самі відмовляються від участі, вибираючи інші шляхи. Використання всіх етапів допомагає уникнути помилок у доборі персоналу. Чим вище рівень посади, тим важливіше використовувати усі етапи.

Остаточне рішення зазвичай формується на кількох етапах, через які мають пройти претенденти. На кожному з цих етапів відсіюється частина кандидатів або вони відмовляються від участі, обираючи інші варіанти.

Пошук кадрів є першим і одним із найважливіших етапів в циклі управління персоналом на підприємстві. Наймання кадрів є вихідним пунктом в цьому процесі. Успішність цього етапу визначає подальшу діяльність з управління людськими ресурсами на підприємстві. Тому важливо, щоб керівництво підприємства проводило дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем. Прийом на роботу - це низка заходів, які підприємство вживає для залучення кандидатів, які мають необхідні якості для досягнення його цілей [50, с. 33].

Процес наймання персоналу можна порівняти з торговельною угодою, де кожна зі сторін має свої інтереси. Роботодавець прагне знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретних завдань, враховуючи всі вимоги, що ставляться до виконавця. У той же час працівник має



зацікавленість у тому, щоб отримати роботу, що відповідає його найбільш важливим інтересам та потребам, як матеріальним, так і духовним. Крім того, робота повинна відповідати його особистим якостям та здібностям, забезпечуючи можливість повноцінно опанувати професію та якісно виконувати робочі обов'язки.

Підприємство задовольняє свої потреби в персоналі шляхом набору та формування резерву працівників для заповнення вакансій. Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати загальній стратегії його розвитку і кадровій стратегії [38, с. 37].

Під час процесу набору персоналу ті хто наймають мають справу з індивідами, які мають свої цілі та обирають певне підприємство для їх досягнення. У той же час менеджери стараються втілити свої власні цілі, залучаючи конкретного кандидата [29, с 24]. Важливо зазначити, що люди шукають не лише будь-яку роботу, а ту, яка відповідає їхнім потребам. Ефективне залучення персоналу на практиці передбачає:

- розробку стратегії залучення, що відповідає загальній стратегії підприємства;
- вибір методів залучення (час, канали, ринки праці);
- встановлення критеріїв відбору майбутніх працівників, розробку процедур та документації, використання методів співбесіди з претендентами;
- визначення рівня оплати праці, механізмів мотивації та можливостей професійного зростання;
- практичне здійснення заходів залучення персоналу [49, с. 14].

У сучасних умовах ринку праці, процес комплектування персоналу полягає в створенні потрібного запасу кандидатів на всі можливі посади та спеціальності, з якого підприємство може відібрати найбільш підходящих працівників. Ця діяльність передбачає охоплення широкого спектру спеціальностей - від адміністративних до технічних.

Обсяг роботи з набору визначається переважно різницею між наявною робочою силою та потребою в ній у майбутньому. При цьому беруться до уваги такі чинники, як виходження на пенсію, текучість кадрів, закінчення терміну дії трудового контракту, а також розширення сфери діяльності підприємства.

Менеджер з управління персоналом повинен передбачити потенційний ризик заздалегідь і мати альтернативного кандидата, який може замінити в разі потреби працівника на вакантній посаді. Для того, щоб стратегія підприємства у сфері підбору та відбору персоналу була ефективною, а співробітники повністю відповідали вимогам до їх професійних, ділових і особистісних якостей, необхідний комплексний підхід. Рекрутер повинен мати доступ до різноманітних методів пошуку кандидатів та використовувати їх відповідно до конкретної ситуації. Існують чотири основних методи підбору персоналу, кожен з яких має свої переваги і недоліки, і вони використовуються залежно від цілей підприємства (див. додаток А) [8, с. 65].

Серед методів підбору персоналу, які наразі є найпоширенішими, слід виокремити наступні:

- рекрутинг: цей метод передбачає підбір кадрів серед претендентів, які активно шукають роботу. Зазвичай використовується для набору працівників середнього та нижчого рівнів.
- executive search: цей метод застосовується для знаходження рідкісних спеціалістів та менеджерів вищого рівня. Він охоплює не лише тих, хто активно шукає роботу, але й фахівців, які вже працюють.
- head hunting: цей метод використовується рідко і полягає в вербуванні фахівців, які працюють в інших компаніях. Його застосовують у випадках, коли потрібно залучити професіоналів із рідкісними навичками або надзвичайним рівнем кваліфікації.

- прелімінарінг: цей метод передбачає привертання обдарованих студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з метою подальшого працевлаштування [4].

Серед перспективних методів формування трудового колективу варто відзначити прелімінарінг. Хоча цей підхід може бути затратним, оскільки підприємство отримує не готового спеціаліста зі сформованим досвідом і навичками, а новачка, якого потрібно навчати і контролювати, але при наявності на підприємстві ефективної системи адаптації і навчання, прелімінарінг може стати ефективним способом залучення лояльних молодих працівників, які збагатять усталений колектив.

Зростає популярність нестандартних методів підбору персоналу, які передбачають проведення неординарних співбесід з претендентами. Такі підходи мають свої особливості та умови застосування (див. додаток Б). Нестандартні методи дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, а також перевірити його вміння працювати під тиском, що є важливим в умовах бізнес-конкуренції. Найбільш поширеним методом є стресове інтерв'ю, яке іноді називають шоковим, що краще відображає суть підходу. Мета стресового інтерв'ю полягає у визначенні стресостійкості кандидата, і застосування його може бути виправданим при відборі працівників на різні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежники, працівники правоохоронних органів, а також фахівці з управління персоналом. Для оцінки стійкості до стресу кандидата йому створюють стресові умови і спостерігають за його реакцією на них.

Отже, розглянемо найпоширеніші методи набору персоналу на підприємстві, які зазвичай здійснюються через зовнішні та внутрішні джерела.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентств з працевлаштування та фірм, що постачають керівні кадри, відправка вербувальників до інститутів та інших навчальних закладів і т.д. Деякі підприємства запрошують місцевих жителів

подавати заявки на можливі вакансії в майбутньому у відділ кадрів. Давайте розглянемо докладніше зовнішні джерела залучення персоналу [19, с. 115].

До зовнішніх джерел підбору персоналу входить весь круг людей, які мають потенціал для працевлаштування на підприємство, але на даний момент не є його співробітниками. Серед них можуть бути як особи, з якими керівники та служба персоналу вже зустрічалися щодо можливого працевлаштування (з так званого списку очікування), так і фахівці, з якими такі зустрічі ще не відбулися.

Процес створення підприємством контактів з тими, хто виявляє інтерес як потенційний співробітник, з метою залучення їх до можливого співробітництва, отримав назву вербування персоналу.

Пряме вербування працівників відбувається у навчальних закладах. С. Шекшня зауважує, що візити до навчальних закладів, як правило, передбачають виступи вищих керівників, які представляють підприємство, демонстрацію відеоматеріалів, показ продукції та відповіді на запитання здобувачів вищої освіти [44, с. 93]. Після того, як підприємство презентує себе, його представники проводять інтерв'ю зі здобувачами вищої освіти, які виявили зацікавленість, з метою оцінки їх потенційних можливостей для роботи на підприємстві. Цей метод є дуже ефективним для залучення певного типу кандидатів, зокрема молодих фахівців.

Деякі підприємства використовують місцеві центри зайнятості як джерело для найму персоналу. Ці служби можуть допомогти знайти не дуже кваліфікований персонал для простих, рутинних робіт, які можливо вимагають неповного робочого часу. Зазвичай через центри зайнятості наймають фахівців, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і змушені пройти перепідготовку для здобуття нової спеціальності [36, с. 52].

У випадку, коли високі витрати на залучення персоналу можуть бути оправданими через очікувану якість, підприємства зазвичай звертаються до приватних агентств з добору персоналу. За останні 30 років добір персоналу

став добре розвиненою галуззю економіки; у багатьох країнах, включаючи нашу, існують сотні приватних компаній, що спеціалізуються у цій сфері. Кожне агентство має свою власну базу даних і здійснює спеціалізований пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта. Приватні агентства забезпечують високу якість кандидатів, відповідність вимогам клієнта, тим самим значно спрощуючи подальший процес добору.

Вербування персоналу може бути опосередкованим - через формування іміджу підприємства [55, с. 18]. Презентації, як правило, привертають увагу місцевих мешканців, переважно тих, хто шукає можливості для додаткового заробітку, наприклад, рекламних або торгових агентів. Ярмарки вакансій, зазвичай, спрямовані на тих, хто має намір змінити свою роботу, тоді як на святкових заходах можуть бути присутні випадково і висококваліфіковані спеціалісти, які зацікавлені саме в даному підприємстві.

Багато серйозних підприємств бажають самостійно здійснювати пошук і відбір кандидатів на роботу. У таких випадках важливо добре розуміти, на які засоби масової інформації вони спираються. Для успішних рекламних кампаній з приваблення персоналу важливо правильно вибрати відповідний засіб масової інформації, враховуючи потребу в кадрах, рівень адресності та витрати.

Оголошення, розміщені в друкованих виданнях, мають високий рівень адресності, оскільки привертають увагу широкого кола кандидатів, крім того, вони вважаються відносно економічними.

Залучення персоналу через ЗМІ використовується в умовах, коли на ринку праці перевищується пропозиція робочої сили порівняно з попитом на неї. У такі моменти використовується метод набору персоналу, що має більш пасивний характер, де очікують на звернення осіб, які випадково пропонують свої послуги (які, як вважається, можна прийняти без відмови). Однак, оскільки в цьому випадку не проводиться цілеспрямована робота, існує ризик залучити не найкращих кандидатів [56, с. 101].

Більшість підприємств віддають перевагу проведенню набору персоналу в середині своїх власних структур. Комплектування працівників відбувається в цьому випадку економічно вигідніше, а також збільшує їх зацікавленість, покращує моральний клімат і зміцнює довіру до підприємства. Згідно з теорією очікування відносно мотивації, можна припустити, що коли співробітники вірять, що їх кар'єрне зростання залежить від результативності їх роботи, вони більше зацікавлені у виконанні своїх обов'язків. Однак можливим недоліком такого підходу є те, що на підприємство не потрапляють нові працівники з новими ідеями, що може призвести до стагнації.

Популярним методом внутрішнього набору є поширення інформації про вакансії серед внутрішніх кадрів і запрошення кваліфікованих співробітників подавати заявки. Деякі підприємства практикують повідомлення всім своїм працівникам про будь-яку вакансію, що відкривається, щоб дати їм можливість висловити свої інтереси до того, як розглядатимуться заявки зовнішніх кандидатів.

Іншим методом є запит до власних співробітників рекомендувати своїх друзів або знайомих на роботу. Цей підхід приваблює перш за все невеликими витратами, а також високим рівнем сумісності потенційних кандидатів з підприємством завдяки наявним тісним зв'язкам з її працівниками. Його недоліки пов'язані з "неформальністю": звичайні працівники не є фахівцями у сфері рекрутингу, часто не мають достатньої інформації про вакансії, заробітну плату і т.д., і часто не є об'єктивними щодо потенційних кандидатів, яких вони рекомендують [14, с.211].

Сьогодні все більше популярною стає практика вторинного найму, коли основний найм здійснюється для тимчасових підрозділів та творчих груп. Цей процес може бути організований керівником безпосередньо або шляхом внутрішнього конкурсу, оголошеного для конкретної посади в підрозділі.

Внаслідок цього тимчасового найму для додаткової роботи великі підприємства формують внутрішній ринок праці, що передбачає горизонтальний та вертикальний перерозподіл персоналу. Цей механізм допомагає знизити

витрати, надає стимули співробітникам, дозволяє швидко закрити важливі вакансії та зберегти найцінніший кадровий потенціал, забезпечуючи стабільність колективу.

Отже, основна мета попереднього відбору кандидатів полягає в зниженні витрат на найм за рахунок зменшення кількості претендентів, які потребують оцінки. Перший етап відбору здійснюється на основі формально встановлених мінімальних вимог, що ставляться до потенційних працівників. Ці вимоги визначаються для кожної посади відповідно до її специфіки. Серед них можуть бути вимоги до досвіду, освіти, кваліфікації, навичок та віку. Перший відбір проводиться менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, поданого кандидатом [16, с. 152].

Резюме є засобом, який допомагає роботодавцю отримати інформацію про найважливіші характеристики кандидата на вакансію конкретного підприємства. Коректно складене резюме є ключовою складовою успішного пошуку роботи, оскільки його головна мета - зацікавити роботодавця та спонукати його запросити кандидата на співбесіду. Тому воно має містити достатню інформацію про придатність кандидата для вакансії.

У випадку відсутності резюме, перший відбір здійснюється на основі аналізу первинної анкети, яку заповнює претендент при першому відвідуванні підприємства. Крім інформації, що зазвичай міститься у резюме, анкета може включати додаткові дані, які є важливими для підприємства. Така анкета розробляється кадровою службою з урахуванням специфіки конкретної вакансії, має стандартну форму і містить біографічні дані про кандидата, його освіту, стаж роботи тощо.

На підставі інформації, яка надходить з первинної анкети, відбувається ознайомлення з кандидатом на вакансію та відсіювання осіб, які не відповідають формальним вимогам. За урахуванням даних з анкет, готується до проведення першої співбесіди.

Перша співбесіда є наступним етапом у процесі відбору персоналу. Зазвичай цю співбесіду проводить спеціаліст з відділу кадрів. Мета її полягає у більш детальному знайомстві з кандидатом, що дозволяє визначити його придатність для майбутньої роботи [23, с.121].

Під час співбесіди кандидату слід отримати інформацію щодо підприємства та його майбутньої діяльності, що вплине на його зацікавленість у пропонованій роботі. Зазвичай спеціалісти відділу кадрів приділяють менше уваги цьому аспекту під час першої співбесіди. Проте отримання працівником повної інформації про майбутню діяльність є важливим для зниження майбутньої текучості персоналу. У процесі відбіркової співбесіди важливо отримати інформацію за наступними категоріями:

- Життєвий шлях та автобіографічні дані. Особливу увагу слід приділити "білим плямам" - періодам, коли кандидат з якихось причин не навчався або не працював, порівнюючи це із відомостями у резюме або анкеті із записами у трудовій книжці та документах про освіту.

- Рівень загальної освіти. Тут визначається базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет та спеціалізація. Важливо з'ясувати відношення до навчання та ступінь теоретичної підготовки кандидата, оскільки слід вивчити його дані щодо підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти.

Робочий досвід. Тут визначається час та місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції та обов'язки, можливість виконання інших видів робіт, які не передбачені посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні та загальні навички, досвід у керівництві або управлінні.

Характеристика останнього місця роботи. Бажано отримати інформацію про підприємство, де кандидат працював, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце та посаду у структурі підприємства, рівні відповідальності, умови праці, рівень оснащення робочих місць.



Заробітна плата. Для більш точного визначення оплати роботи кандидата на майбутній посаді, важливо встановити систему оплати на попередньому місці роботи, а також додаткові умови та пільги.

Індивідуальні характеристики. Оскільки підприємство шукає не лише фахівця, але й особу, яка буде лояльною та морально стійкою, важливо розглянути сімейний стан, цивільний статус та інтереси кандидата [51, с. 223].

Під час відбіркової співбесіди також потрібно з'ясувати, чи може кандидат ефективно виконати запропоновану роботу і чи відповідає він вимогам, що ставляться до цієї посади. Тому важливо отримати інформацію про кандидата, щоб зрозуміти, чи він підходить для цієї роботи. Якщо співбесіду проводять кілька фахівців, слід розподілити між ними ролі, щоб кожен зосередився на конкретних аспектах кандидата і утримувався від коментарів. Таким чином, відбір працівників здійснюється за допомогою оцінки їх якостей серед претендентів на вакантну посаду. При цьому важливо враховувати особливості самої посади.

Оцінку кандидатів доцільно проводити за попередньо розробленою програмою, яка включає в себе опис моделі, методів і процедур оцінки. Методи оцінки це спосіб збору інформації про відповідність претендента вимогам до посади, його здатності виконати обов'язки та реалізувати повноваження, а також спосіб оцінки потенціалу кандидата та його якостей, які визначені у моделі оцінки [46, с. 65]. Кандидата на вакантну посаду оцінюють за такими характеристиками:

- за професійно-кваліфікаційними характеристиками, які визначаються рівнем його знань, навичок та вмінь, необхідних для виконання роботи,
- за фізичними показниками, які охоплюють стан його здоров'я та працездатність,
- за психомотиваційними аспектами, що визначаються його психофізіологічними особливостями та особистісними мотиваціями, які найбільш підходять для професійної діяльності,
- за специфічними показниками, що відображають конкретні вимоги роботодавця до працівника [33, с. 28].

Для полегшення процесу відбору кандидатів підприємства використовують документи, які описують працівника і його здатність успішно працювати на конкретній посаді - це кваліфікаційні карти та карти компетенцій. Кваліфікаційна карта складається керівником відділу разом із спеціалістом відділу кадрів на основі опису посадових обов'язків та переліку необхідних кваліфікаційних характеристик (освіта загальна та спеціалізована, знання іноземної мови, комп'ютерні навички і т. д.), якими має володіти кандидат. Проте, цей підхід акцентується на технічних і формальних характеристиках кандидата, не враховуючи його особистісні якості та потенціал у професійному розвитку [50, с. 47].

Карта компетенцій, яка відображає ідеальний профіль працівника, допомагає вирішити цю проблему та спрощує роботу відділу кадрів. У карті компетенцій описуються особисті якості людини, її здатність до виконання певних завдань, типи поведінки і соціальні ролі, такі як орієнтація на клієнта, здатність до співпраці в групі, та креативне мислення.

Отже, перед тим як використовувати методи відбору кандидатів, необхідно перевірити їх на надійність. Надійність методів відбору означає, що вони дають стійкі результати і не містять випадкових помилок. Щоб перевірити надійність методу, можна повторно оцінити тих самих кандидатів за допомогою різних варіантів того ж самого методу та використовуючи статистичні методи.

Наступним кроком у процесі відбору персоналу є перевірка представленої документації та збір і перевірка рекомендацій. Під час цього етапу можуть виявитися обставини, які потребують уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Цей етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних через звернення до керівників з попереднього місця роботи та інших осіб, що добре знають кандидата. Для цього у першій анкеті слід передбачити розділи, де претендент може вказати осіб, які можуть дати рекомендації.

Наступним етапом у процесі відбору персоналу є проведення підсумкової

співбесіди для прийняття рішення про найм. Висновок, отриманий під час цієї співбесіди, має важливе значення для прийняття рішення щодо найму. Тому ця співбесіда є обов'язковою. Якщо керівництво підприємства обмежується лише однією співбесідою, то під час неї додатково розглядаються завдання, які описано вище. Зазвичай підсумкова співбесіда проводиться з безпосереднім керівником. Хоча цей підхід має свої переваги, такі як підвищення ймовірності професійної та психологічної сумісності керівника та підлеглого та їхньої ефективної взаємодії, проте через різні причини (наприклад, кар'єрні розуміння або недостатня кваліфікація керівника) його висновок може бути суб'єктивним і не сприяти найму ефективного працівника.

Мета підсумкової співбесіди полягає у тому, щоб отримати інформацію з тих аспектів, які можливо не було виявлено на попередніх етапах відбору або для уточнення отриманої раніше інформації. Тому фахівцю, який проводить співбесіду, важливо ознайомитися з попередніми матеріалами та оцінками. На основі їх аналізу розробляється програма співбесіди. Особлива увага на цьому етапі приділяється уточненню сильних сторін та позитивних рис працівника [56, с. 99].

Підсумовуючи дану частину, важливо відзначити, що одним із ключових етапів управління персоналом є набір кандидатів та їх відбір. Успішність цих процесів визначає подальшу діяльність підприємства. Оцінка персоналу, у свою чергу, полягає у визначенні ступеня досягнення кадрами очікуваних результатів у роботі та їх відповідності вимогам підприємства.

Таким чином, у вищезазначених традиційних та нетрадиційних методах комплектування персоналу на підприємстві не існує жодного, що гарантував би стовідсотковий успіх. Сьогодні не існує універсального методу добору персоналу. Тому при виборі методів пошуку слід враховувати позицію та потреби організації, актуальність вакансії та ринкову ситуацію. Важливо розуміти, що використання конкретного методу не гарантує точного результату. Немає "правильних" або "неправильних" методів - є методи, що

відповідають або не відповідають конкретній ситуації, посаді та потребам підприємства. Тому для створення більш якісної та гнучкої системи кадрового забезпечення слід обирати методи, що відповідають цілям підприємства.

### 1.3. Зарубіжний досвід методів комплектування персоналу на підприємстві

Розглядаючи зарубіжний досвід комплектування персоналу на підприємстві, може принести нові ідеї та підходи, які можуть бути застосовані в контексті власного підприємства. Різні країни мають різні культурні та організаційні аспекти, і вивчення досвіду інших країн може допомогти збагатити свої власні методи. Так, в сучасній теорії та практиці управління персоналом на підприємствах індустріально розвинутих країнах дійсно можна спостерігати домінування двох діаметрально протилежних підходів - американського та японського. Ось деякі основні риси кожного з цих підходів:

#### Американський підхід:

Індивідуалізм: Американські компанії часто надають пріоритет індивідуальним досягненням та результатам праці окремих працівників. Система оцінки та винагород відбувається на основі індивідуальних досягнень.

Ефективність та конкурентність: Орієнтація на досягнення результатів та максимізацію ефективності. Компанії ставлять собі амбіційні цілі та активно використовують конкуренцію для стимулювання працівників.

Гнучкість: Гнучкість та адаптивність до змін у ринкових умовах. Американські компанії часто швидко реагують на зміни у вимогах споживачів та конкурентному середовищі.

#### Японський підхід:

Колективізм: Японські компанії ставлять більший акцент на командну роботу та спільне досягнення цілей. Значна увага приділяється командній співпраці та спільній відповідальності.

Якість та стабільність: Орієнтація на постійне поліпшення якості продукції та процесів. Японські компанії часто намагаються забезпечити стабільність та впевненість в якості своїх виробів.

Довгострокова перспектива: Зосередженість на довгостроковому успіху та розвитку. Японські компанії часто діють з метою створення відносин з постійними клієнтами та стійкими партнерськими відносинами.

Хоча ці підходи можуть здаватися протилежними, велика кількість підприємств у світі поєднують елементи обох моделей управління персоналом, створюючи таким чином гнучкі та ефективні стратегії, які враховують різноманітні аспекти робочого середовища та бізнес-контексту.

Розглянемо вищезазначені підходи більш детально:

Американський підхід полягає в визначенні професійно-кваліфікаційної моделі для кожної "посади" та підборі найбільш відповідних працівників на основі принципу "посада - працівник". Особливості системи управління на американських підприємствах включають наступне: персонал розглядається як ключовий фактор у підвищенні ефективності виробництва; працівникам надається певна ступінь автономії; відбір кадрів здійснюється на основі критеріїв, таких як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність та здатність працювати в колективі; акцент робиться на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів та вчених. Результати опитування працівників відділів кадрів організацій промислової сфери та сфери обслуговування США показали, що джерелами найму персоналу є: Довідники-списки шукаючих роботу. Люди, які випадково зайшли в пошуках роботи. Оголошення в газетах. Місцеві школи. Служба працевлаштування Приватні агентства з найму. Спеціальні збори зацікавлених осіб. Коледжі.

У США для систематичного та детального аналізу якісного складу працівників з метою постійного покращення їх використання застосовується система оцінки "по заслугах". Ця система полягає у порівнянні працівників з обраними еталонами та оцінці їх загальної відносної цінності для підприємства. Працівники ранжуються від найкращого до найгіршого в порівнянні один з одним [28, с. 96].

Цей метод можна використовувати при виконанні широкої формалізації письмових характеристик. Вони повинні відображати інтелектуальні якості кандидата (його розум, широкі інтереси, ерудицію тощо), ділові якості (організаторські здібності, далекоглядність, вміння вирішувати першочергові завдання, оперативність тощо), імпульсно-вольові якості (вимогливість, самоконтроль, наполегливість, самостійність), морально-етичні якості (почуття відповідальності, цілеспрямованість, оптимізм, честлюбство).

На практиці також застосовують матричний метод оцінки, підбору і розстановки керівників виробництва і спеціалістів. Для цього складають таблицю-матрицю, в якій перелічують основні умови і особисті якості працівника, наводять список кандидатів на дану посаду. Потім в таблицю вносять оцінки якостей і ступінь їх важливості стосовно конкретної функції чи якості, прийнятої за одиницю, що отримані в результаті проведеної атестації працівників за 5-, 7-бальною або іншою системою. Найкращого кандидата вибирають за сумою балів корисності. Проте кінцеве рішення про призначення на роботу приймає керівник підприємства.

Для оцінки особистих якостей працівника сьогодні використовують різні прилади і машини. Наприклад, наукові співробітники інституту психології створили апарат "Промінь", який дозволяє спеціалістам перевірити такі якості людини, як кмітливість і швидкість орієнтації [7, с. 75]. При формуванні кадрового резерву та їх оцінці може бути корисною комп'ютерна програма особистісної психодіагностики під назвою "Менеджер". Вона складається з трьох програм: "Консул", "Менеджер" і демонстраційної версії.

Програма "Консул" призначена для конфіденційного оперативного самостійного визначення користувачем його інтелектуальних, емоційних і поведінкових особливостей. Програма "Менеджер" призначена для відбору осіб, здатних до навчання менеджменту. Демонстраційна версія слугує для адаптації користувача до роботи з програмою, надає можливість отримати навички роботи з нею і уникнути помилок при тестуванні. Усі програми працюють у формі діалогу і є зручними для використання.

Незважаючи на різноманіття методів підбору кадрів, важливо забезпечити їх послідовність та правильне співвідношення між молодими та досвідченими працівниками. Деякі управлінські функції можуть ефективно виконуватися молодими працівниками, особливо якщо вони вимагають рухливості, енергії та сміливості. У той же час, досвід показує, що працівники у віці 45-60 років найбільш ефективно впораються з роботами, які вимагають систематичності, витримки та послідовності у діях, а також збалансованого й самостійного мислення.

Цікавим є досвід кадрових служб корпорацій США, які мають значну кількість співробітників. У своїй роботі вони використовують різноманітні методи управління персоналом. Наприклад, під час набору нових працівників вони використовують метод психологічного аналізу, що включає детальне вивчення фотографії претендента за допомогою фізіологічних таблиць, які містять 198 окремих ознак [18, с. 17].

Анкета та лист-заява кандидата на посаду проходять графологічний аналіз, в ході якого виявляють 238 ознак для опису особистих параметрів претендента. Крім цього, аналізується анкета з 140 запитань. Оцінка не стільки ґрунтується на змісті відповідей, скільки на стилі та характері їх представлення, де приховано проявляються особливості кандидата.

При відборі працівників за цим методом підприємці відмовляють до 80% претендентів. За досвідом США, співбесіди використовуються в одній п'ятій

частині компаній, 1/3 користуються довідками з попередніх місць роботи кандидата, і також 1/3 використовують центри оцінки.

Щодо дрібних і середніх підприємств, які не мають великих кадрових служб, вони звертаються до посередницьких фірм, які спеціалізуються на підборі персоналу. Послуги цих фірм оплачуються в розмірі третини річного окладу кожного працівника, який був підібраний. Для відбору менеджерів зазвичай витрачається близько двох місяців, при цьому розглядається 20-30 кандидатів [26, с. 79].

Однак, також важливим додатковим джерелом інформації про кандидата на вакантну посаду є ретельний аналіз його власноруч написаної автобіографії. Автобіографія кандидата має значення, особливо для менеджерів з персоналу та з точки зору кадрової безпеки. З неї можна отримати набагато більше фактичної інформації, ніж з анкети. Крім того, можна провести перевірку зведень, зазначених у автобіографії, порівняно з анкетною та представленими документами кандидата. Виявлені розбіжності мають важливе значення. Якщо у автобіографії кандидата на посаду виявляються багато помилок, це може вказувати на можливість економії часу під час наступних етапів відбору (в залежності від посади). Розуміння причинно-наслідкових зв'язків, уміння виділити ключові події та дотримуватися хронологічної послідовності у викладі подій демонструються у автобіографії, що дає змогу швидко та наочно оцінити характеристики кандидата. У ситуаціях, коли потрібно швидко виділити придатних кандидатів, автобіографія може замінити тестування рівня інтелекту та довгострокової пам'яті.

Менеджери з персоналу можуть отримати усні рекомендації про кандидата від посадових осіб компанії, зазначених як його попереднє місце роботи. Часто вони звертаються до колег та колишніх безпосередніх начальників кандидата. Проте існує ризик того, що інформацію про колишнього колегу можуть зберегти або навмисно спотворити. Будь-які



рекомендації є суб'єктивними, і це потрібно враховувати. Крім того, рекомендації — це лише одне з додаткових джерел інформації, ступінь об'єктивності яких можна перевірити під час співбесіди.

Отже, інформація про зовнішні характеристики та рекомендації завжди цінна як компетентна та незалежна думка про кандидата, особливо, якщо вона надходить вчасно. Багато служб управління персоналом використовують психологічні тести, такі як професійний відбір, професійна орієнтація та визначення особистісних рис, щоб отримати додаткову інформацію про кандидата на вакантну посаду. Для забезпечення кадрової безпеки компанії можуть використовуватися спеціалізовані методики, які дозволяють виявити різні аспекти, такі як залежності, конфліктність, агресивність, стресостійкість та інші. Ці методики є складними і спеціалізованими, тому для їх ефективного застосування рекомендується проходити спеціальне навчання [38, с. 137].

При формулюванні вимог до кандидатів на посаду керівники американських компаній керуються такими принципами:

- Прийняття кожного кандидата на посаду є результатом компромісу, оскільки навіть найкращі працівники мають свої слабкості. Основним критерієм відбору повинна бути чітка уявленість про необхідні якості для конкретної посади і можливість компромісу щодо інших.

- Різні комбінації якостей можуть бути рівноцінними для виконання обов'язків посади.

- При формулюванні вимог до кандидатів слід ретельно розглядати помилку, якою часто допускають, тобто чітко відмежувати необхідні якості від тих, які можна набути після вступу на роботу. Вимоги до кваліфікації не повинні бути завищеними без належної потреби, особливо якщо кількість претендентів на посаду невелика.

- Підвищення вимог до якостей може призвести до недооцінки загального потенціалу працівника і майбутньої відповідності вимогам ринку праці.

- Чітке визначення вимог до посади допомагає уникнути суб'єктивності при оцінці кандидатів.

- Чим більше кандидатів розглядається на посаду, тим більше ймовірність успішного відбору; проте в обмеженій кількості кандидатів може знадобитися компроміс стосовно важливих якостей. При визначенні кваліфікаційних вимог до посади, яка входить до складу вищого керівництва чи іншої команди керівників, можна спробувати компенсувати окремі слабкі сторони цієї команди, обумовлені професійними та особистісними характеристиками її членів, шляхом формулювання відповідних додаткових вимог до кандидата. Дослідження показують, що клімат організації та характери інших членів керівництва також впливають на специфічні риси, що потрібні кандидатам на посаду [59, с. 175]. Кандидатів на вакантну посаду керівника або фахівця управління відбирають шляхом оцінки їх ділових якостей. У процесі пошуку і відбору кандидатів служба управління персоналом співпрацює зі службою безпеки компанії, кожна з яких виконує свою частину роботи. Менеджери з персоналу можуть залучати співробітників служби безпеки для вирішення питань, пов'язаних з особистістю кандидата, його документами та іншою інформацією.

Щодо Японської моделі комплектування персоналу на підприємстві, то вона передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника та підбір для нього відповідного робочого місця. В Японії керівники орієнтуються на довгострокову працю на одному підприємстві, якість освіти та потенціал працівника. Оплата праці враховує вік, стаж, освіту та здібності. У японських фірмах немає розподілу працівників на три категорії, всі обов'язково підвищують свою кваліфікацію. Також відсутня чітка межа між інженерно-технічним персоналом і робітниками. Менеджери в Японії розвиваються як спеціалісти, що можуть працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції.

При прийнятті на роботу в японських фірмах враховують такі критерії: спільність професій, здатність до роботи в команді, розуміння значення своєї професії для загального успіху, вміння вирішувати виробничі проблеми, здатність з'єднувати вирішення різних завдань, письмові навички і здатність складати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку щодо здатності працювати в напіваавтономних колективах.

Варто відзначити, що в японських фірмах "організація пристосовується до людини". Під час найму менше уваги, ніж у США, приділяється спеціальним знанням, навичкам і практичному досвіду, необхідним для негайного виконання обов'язків на певній посаді, зосереджуючи увагу на особистісному потенціалі і освіті. Це пояснюється тим, що японський працівник або службовець приймається до організації на тривалий термін. Навіть випускники кращих вузів Японії спочатку починають на рядових посадах. Спеціальна підготовка для отримання конкретних виробничих навичок і досвіду здійснюється в самій фірмі. Набір на вищі та середні посади управління також зазвичай здійснюється з працівників фірми з урахуванням принципу старшинства. Уся система роботи з кадрами великих фірм пристосована до "довічного найму".

Хоча японська модель передбачає гарантію зайнятості, приваблення нових працівників, їх підготовку та гнучку систему заробітної плати, варто зазначити, що в нинішній економічній кризі і невизначеності умов господарської діяльності українських організацій ця модель не може бути ефективно реалізована (з деякими винятками). Американська практика показує, що правильні кадрові рішення не будуть прийняті доти, доки вимоги до посади не будуть чітко визначені, щоб окремих кандидатів можна було порівняти відповідно до установлених стандартів.

Система управління персоналом у Японії має свої особливості, такі як гарантована зайнятість, підготовка працівників і гнучка система оплати праці. Довічне наймання охоплює навіть працівників пенсійного віку, але з

погіршенням фінансового стану фірми це може бути скасовано. Тим не менш, важливо зазначити, що критерії найму працівників різноманітні для кожної фірми, і краще всього вони визначаються на основі досвіду провідних світових компаній та зарубіжного досвіду. Отже, на основі проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що в Америці філософія комплектування персоналу значно відрізняється від сучасної японської системи управління.

### Висновки до першого розділу

1. Розглянувши методологію комплектування персоналу на підприємстві, необхідно зазначимо, що методологічна база дослідження визначається як основне, вихідне положення, на якому ґрунтується наукове дослідження. Основи методології управління персоналом завжди існують поза межами самої науки і не виникають безпосередньо з дослідження.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів та державного контролю досягнення успіху в бізнесі можливе лише через об'єднання колективу співробітників в команду з однаковими цілями. Однак не кожен керівник може сформувати таку команду, яка зможе перейти від ідеї до практичної реалізації, знаходячи оптимальний шлях для ефективного розв'язання завдань. Вміле використання таких підходів є справжнім мистецтвом. Сьогоднішня реальність свідчить, що комплектування персоналу стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства, і тому вимагає посиленої уваги та залишається актуальним.

2. Вивчивши понятійно-категоріальний апарат методів комплектування персоналу на підприємстві зазначимо, що комплектування персоналу - це процес оцінки психологічних та професійних якостей працівника з метою забезпечення його відповідності вимогам робочого місця і вибору найбільш підходящого кандидата з наявних претендентів, з урахуванням його

кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є складним і витратним процесом.

Процес комплектування включає кілька етапів. Спочатку проводиться попередня співбесіда, заповнення заявок і анкет, співбесіда з менеджером з персоналу, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний огляд. На основі їх результатів лінійні керівники або менеджери з персоналу приймають остаточне рішення щодо найму на роботу. Отже, процес комплектування включає різноманітні методи, які залежать від вакансії і ситуації на ринку праці. Якість проведення процедури добору персоналу може вплинути на подальшу діяльність підприємства, його прибутковість і розвиток. Відбір нового висококваліфікованого персоналу спрямований на забезпечення нормального функціонування підприємства та створення фундаменту для майбутнього успіху.

3. Вивчивши зарубіжний досвід особливостей комплектування персоналу, було встановлено, що для покращення цього процесу необхідно використовувати зарубіжний досвід. Це дозволить здійснювати більш ефективну оцінку персоналу та покращить результативність діяльності на підприємстві. Система управління персоналом є складним механізмом, де кожен елемент має тісний і нерозривний зв'язок з іншими. Кожен з її складових повинен бути детально вивчений і ефективно застосований на практиці. Усі аспекти, починаючи від визначення потреб підприємства у кадрах і закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку, мають бути ретельно зваженими та обдуманими. Наразі в нашій країні культура ефективного управління персоналом формується, в той час як на Заході цей процес вже став обов'язковим у функціонуванні виробництва. Досвід Японії та США підтверджує, що оптимізація кадрового аспекту діяльності підприємства може вирішити багато проблем і суттєво сприяти отриманню прибутків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕТОДІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШТЕХІНЖІНІРІНГ»

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маштехінжинірінг», скорочене найменування ТОВ «МТІ», було засновано 11 серпня 2021 року за юридичною адресою вул.Патріотична, б. 18, кв. 4, м. Запоріжжя, 69018 (див.рис.2.1). Засновником ТОВ «Маштехінжинірінг» є Ніколаєнко Євген Анатолійович [45, с. 3].

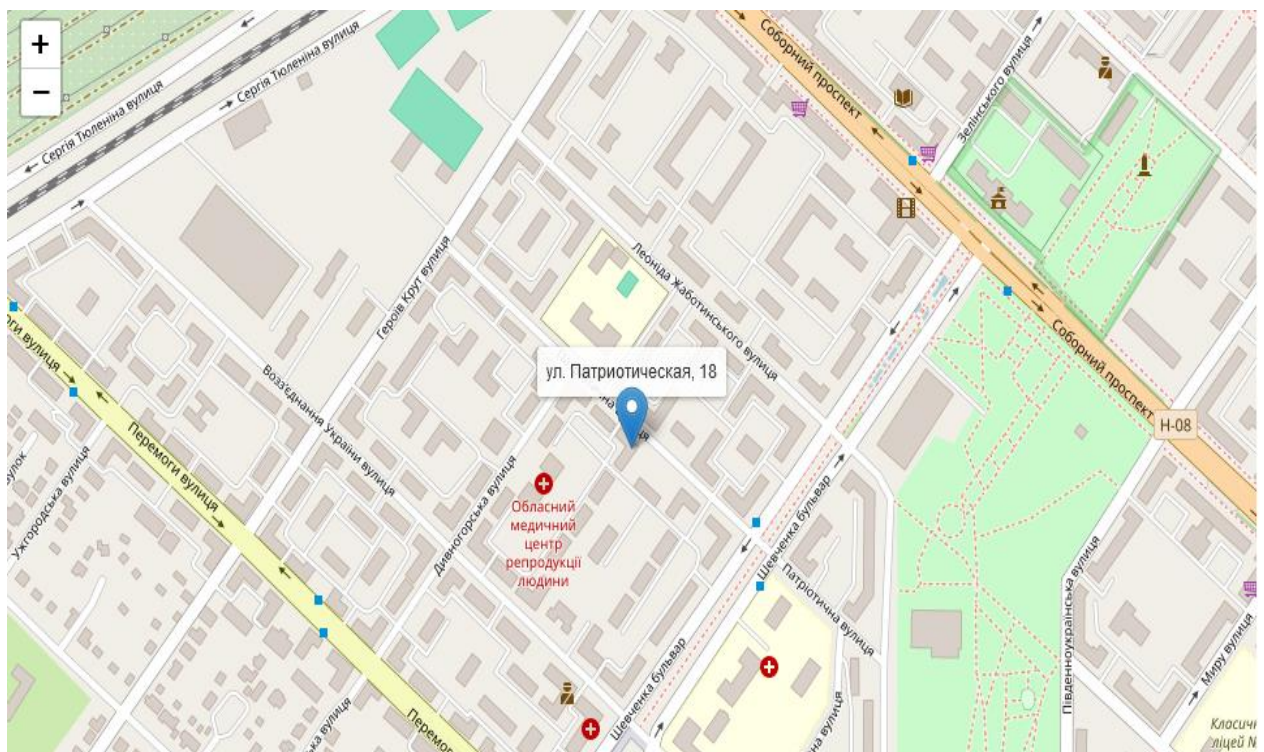


Рисунок 2.1. Місцезнаходження ТОВ «Маштехінжинірінг»

Основний вид діяльності ТОВ «Маштехінжинірінг» - 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування (див. рисунок 2.2) [45, с. 3].

Повне найменування юридичної особи (станом на 02.01.2024) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАШТЕХІНЖИНІРІНГ

Скорочена назва ТОВ "МТІ"

Статус юридичної особи (станом на 02.01.2024) ✔ Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРРРОМ 41000140

ведіть ваш запит...  УКР

Уповноважені особи [Ніколаєнко Євген Анатолійович](#)

Розмір статутного капіталу 10 000,00 грн.

Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності  
 Основний:  
 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування  
 Всього за цим КВЕД: [475](#) ➤  
 Інші:  
 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій  
 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали  
 25.62 Механічне оброблення металевих виробів

Рисунок 2.2. Повне досьє на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Щодо загальної характеристики ТОВ «Маштехінжинірінг», то вона представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Маштехінжинірінг»

№п/п	Вихідні дані товариства	Характеристика
1	Повне найменування емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю «Маштехінжинірінг»
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Вид діяльності	28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування
4	Місце знаходження	69018 Україна, місто Запоріжжя, вул.Патріотична, б. 18, кв. 4
5	Електронна адреса	e-mail:mti-info@ukr.net
6	Організаційна структура	Лінійно-функціональна
7	Засновники	Ніколаєнко Євген Анатолійович
8	Директор	Ніколаєнко Євген Анатолійович

Отже, ТОВ «Маштехінжинірінг» здійснює торгівлю: підйомно-транспортного устаткування, навантажувачів вилкових, запчастин та надає послуги щодо ремонту і техобслуговуванню підйомно-транспортного устаткування, здає в оренду устаткування. Ексклюзивний дилер AUSA, Goodsense и Nexen в Україні. Торгові марки, які представляє ТОВ: Komatsu forklifts; MEGA-T tires; NEXEN Tires; AUSA; Goodsense; ROCLA; Carlisle Tires; Toyota Forklifts; NISSAN Forklifts; Mitsubishi Forklifts

Також, зазначимо, що керівництво ТОВ «Маштехінжинірінг» має на меті розширювати ринок збути щодо реалізації підйомального та вантажно-розвантажувального устаткування, удосконалює технології і використовує тільки сучасне обладнання, щоб виробляти виключно якісний продукт. Засновники провели величезну роботу з організації виробництва вантажно-розвантажувального устаткування. Успіх компанії ТОВ "Маштехінжинірінг" ґрунтується на постійній увазі керівництва до попиту на відповідних ринках продукції. Неперервно проводиться робота щодо підвищення якості виробів, застосовуються тільки високоякісні сировина і матеріали, що дозволяють забезпечити стабільні технічні характеристики продукції. Проведення систематичного контролю та періодичних випробувань гарантує високу якість виробів.

Також, зазначимо, що товариство є юридичною особою та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, статуту та внутрішніх нормативних актів [12]. Товариство створено без обмеження терміну своєї діяльності. Метою товариства є отримання прибутку від господарської діяльності. ТОВ «Маштехінжинірінг» має самостійний баланс, рахунки в банках, включаючи відповідно до законодавства, печатку із своєю назвою. Також, товариство несе відповідальність за своїм зобов'язанням усім майном, яке належить йому на праві власності [45, с. 5].



Учасником товариства є особа, яка має 100% частку у Статутному капіталі організації. Учасників може бути один або кілька фізичних чи юридичних осіб. Максимальна кількість учасників товариства встановлюється законодавством [12]. Діяльність товариства підтримується матеріально-фінансовою базою, якою є її Статутний фонд, утворений власником. Цей фонд може поповнюватися за рахунок прибутку та додаткових внесків, а рішення про його регулювання приймається власником. Майно ТОВ «Маштехінжинірінг» складається з основних та оборотних активів і є її власністю на правах власності. Джерелом формування майна є:

- грошові і матеріальні внески власників товариства;
- доходи одержані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів;
- безплатні та благодійні внески;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Товариство вільне у виборі предмета угод та контрактів, визначення зобов'язань, цін та тарифів [12]. Товариство має право:

- укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі – продажу, підяду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії тощо;
- не забувати майнових та особистих немайнових прав;
- нести обов'язки;
- виступати в суді, третейському суді позивачем чи відповідачем;
- продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, використовувати та відчужувати юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, якщо це не суперечить законодавству України і Статуту.

Щодо специфіки діяльності, то зазначимо, що ТОВ «Маштехінжинірінг» - спеціалізоване підприємство в області проектування, виготовлення, ремонту, реконструкції, монтажу і пуско-наладки вантажопідіймальних кранів та

технологічного обладнання. Працює на ринку підйомно-транспортного устаткування з 2021 р., за час роботи реалізовано більше 47 замовлень.

Підприємство співпрацює з конструкторським бюро, має власні виробничі та складські площі, забезпечено обладнанням і оснащенням для виготовлення кранових металоконструкцій і механізмів, спеціалізованим автотранспортом для перевезення негабаритних вантажів, монтажними бригадами. ТОВ «Маштехінжинірінг» здатне реалізувати проект від стадії проектування до здачі в експлуатацію з подальшою реєстрацією та сервісним обслуговуванням. Вся продукція ТОВ «Маштехінжинірінг» сертифікована на відповідність:

- вимогам НПАОП 0.00-1.01: 2007 «Правила будови і безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів», (сертифікат відповідності УкрСЕПРО);

- технічному регламенту з електромагнітної сумісності обладнання (Постанова Кабінету Міністрів України № 785 від 29.07.2009 р) (декларація відповідності);

- технічному регламенту про безпеку машин та устаткування (Постанова Кабінету Міністрів України № 933 від 12.11.10г.); технічному регламенту безпеки низьковольтного електричного обладнання (Постанова Кабінету Міністрів України № 1149 від 29.10.10р.) (декларація відповідності).

Є дозвіл на застосування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки № 065.12.63-29.22.1.

Щодо організаційної структури управління, то варто відзначити, що вона відтворює внутрішнє устроїство системи управління, яке включає в себе структурні підрозділи виробництва та розподіл в них прав та обов'язків. Ця структура дозволяє впроваджувати різноманітні поліпшення у системах управління.

Структура управління ТОВ «Маштехінжинірінг» і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно

до мінливого середовища. Керівництво ТОВ «Маштехінжинірінг» використовує лінійно-функціональну структуру управління (див.рис.2.2), тому що ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень.

Щодо особливостей лінійно-функціональної структура управління, то це тип організаційної структури, де влада та відповідальність передаються відгалуженим лінійним ланцюгом від керівників верхнього рівня до керівників нижчих рівнів. Вона базується на розділенні функціональних обов'язків та повноважень між різними підрозділами згідно з їх фаховими областями. Свою найбільшу ефективність лінійно-функціональна структура управління проявляє у випадках, коли апарат управління займається рутинними, часто повторюваними та малозмінними завданнями та функціями, особливо на невеликих підприємствах.

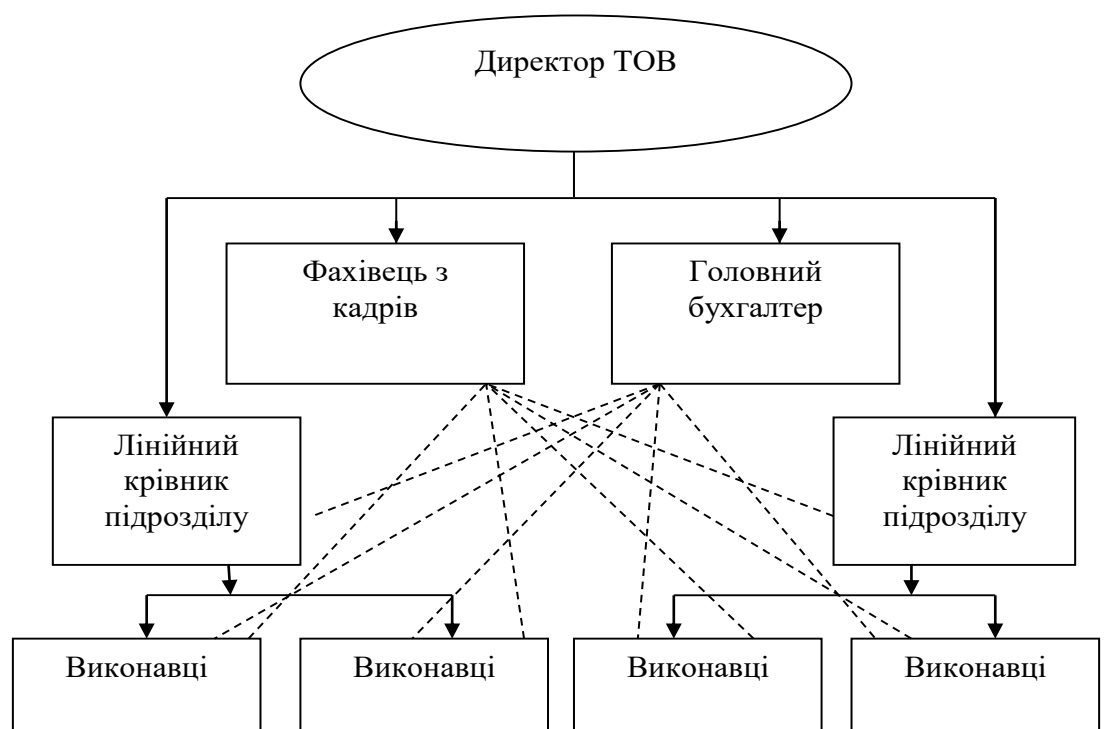


Рисунок 2.3. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг»

Основою лінійно-функціональних структур управління є концепція побудови та спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами товариства. Цей підхід ґрунтується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності за функції та процеси прийняття рішень у вертикальному напрямку. Управління реалізується за лінійною моделлю, проте функціональні підрозділи виступають у ролі підтримки лінійних керівників у вирішенні відповідних управлінських завдань.

Щодо органів управління ТОВ та їх посадових обов'язків, то зазначимо, що вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Згідно статуту ТОВ «Маштехінжинірінг» має одного учасника, тому рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника [45, с. 10].

Виконавчим органом Товариства – є директор. Посадовими особами органів управління Товариства є директор Товариства. Посадові особи відповідно до статуту ТОВ «Маштехінжинірінг» повинні діяти в інтересах Товариства у порядку встановленому законодавством України і статутом Товариства.

У випадку відсутності директора Товариства один із учасників Товариства має право здійснювати управління Товариством безпосередньо та тимчасово виконувати функцію директора Товариства без оформлення трудових відносин і отримання заробітної плати. Зазначені функції виконуються учасником, який призначений загальними зборами учасників Товариства. Учасник, який здійснює управління Товариством безпосередньо:

- без довіреності представляє Товариство;
- укладає та підписує договори;
- забезпечує формування та подання фінансової, статистичної і податкової звітності Товариства;

- розпоряджається майном та грошовими коштами Товариства;
- представляє Товариство у відносинах з фізичними та юридичними особами;
- приймає рішення про прийняття та звільнення працівників Товариства та призначення посадових осіб [45, с. 11].

Також, зазначимо, що для ефективного функціонування ТОВ «Маштехінжинірінг» в умовах лінійно-функціональної структури управління розроблено відповідні нормативні і регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних підрозділів; дотримання норм керованості, особливо перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів.

Отже, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що поточна організаційно-управлінська структура ТОВ "Маштехінжинірінг" в цілому вважається достатньо ефективною. Керівники підрозділів мають змогу контролювати виконання доручених завдань безпосередньо і водночас забезпечувати зворотний зв'язок. Отже, можна стверджувати, що організаційна структура товариства є оптимальною і ефективною в даних умовах управління.

## 2.2. Діагностика методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Проводячи аналіз ефективності методів комплектування кадрового потенціалу в ТОВ "Маштехінжинірінг", варто відзначити, що менеджер з персоналу бере участь у розробці стратегічних та оперативних планів з

управління персоналом, відповідає за адекватне розташування та адаптацію нових працівників, забезпечує навчання та професійний розвиток персоналу, а також розробляє пропозиції щодо поліпшення кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації співробітників.

Керівництво ТОВ "Маштехінжинірінг" активно веде набір персоналу, забезпечуючи оптимальну кількість співробітників. На сьогоднішній день товариство стикається з викликами, пов'язаними як з дефіцитом кадрів, що може підірвати продуктивність і викликати конфлікти у колективі, так і з надміром, що призводить до зайвих витрат та втрати інтересу до якісної роботи та втрати кваліфікованих працівників. З іншого боку, товариство має можливість обирати серед широкого кола кандидатів на ринку праці тих, хто найкраще підходить для виконання поставлених завдань і працюватиме в команді для досягнення цілей. ТОВ "Маштехінжинірінг" зацікавлене у тому, щоб його персонал забезпечував успішну діяльність та досягав результатів. Високий попит на різні посади змушує керівництво товариства встановлювати високі стандарти кваліфікації для кандидатів. Це свідчить про те, що на сьогодні некваліфікованим або слабо підготовленим працівникам важко знайти роботу. В такому контексті працівник може використовувати свій потенціал лише за умови міцних знань та навичок, які можна отримати відповідно до добре організованої системи навчання на ТОВ "Маштехінжинірінг".

При відборі персоналу для ТОВ "Маштехінжинірінг" широко використовується метод оцінки відповідності формальним критеріям, таким як освіта, робочий стаж, досвід у відповідній галузі та інші. Додатково до цього методу використовується зворотній зв'язок від попереднього місця роботи кандидата, встановлюється період випробування та отримання об'єктивної оцінки його роботи.

Процедура відбору є найбільш складним і важливим етапом, що включає кілька стадій. Кожна з цих стадій дозволяє відсіяти деяких претендентів через

невідповідність певним критеріям. Проходження всіх етапів гарантує мінімум помилок, тому воно є обов'язковим кроком при відборі кандидатів на ключові посади [2, с. 144].

Процес підбору персоналу для ТОВ "Маштехінжинірінг" включає кілька етапів. На першому етапі відбувається першорядне відбір кандидатів, які відповідають потрібним для компанії функціям на даний момент. Ці функції визначаються через професіограму, яка є систематизованим описом набору якостей, необхідних для виконання конкретної посади. Базується професіограма або посадова модель на майбутніх потребах ТОВ "Маштехінжинірінг" у кадрах, які можуть виникнути в процесі її розвитку.

Відбір кандидатів відбувається під час пошуку персоналу, який здійснюється як в межах товариства, так і поза його межами - в навчальних закладах, серед конкурентів, за допомогою рекрутингових агентств, через оголошення, що містять інформацію про вільні посади, вимоги до кандидатів, умови оплати праці та додаткові стимули.

Після залучення кандидатів проводиться перше аналізування інформації про них. Загалом перед цим етапом стоїть завдання максимально звузити коло претендентів. З тими, хто залишився, проводиться більш детальна робота, відома як селекція кадрів. Селекція включає методи, такі як інтерв'ю, глибокі розмови, аналіз рекомендацій, співбесіди та тестування.

Після відбору кандидата, якщо він відповідає вимогам на вакантну посаду, проводиться оформлення з ним трудових відносин відповідно до норм трудового законодавства. При прийнятті працівників на ТОВ "Маштехінжинірінг" з ними укладається письмовий трудовий договір, який реєструється у Державній службі зайнятості.

Трудовий договір з працівниками укладається в письмовій формі, що обов'язково в деяких випадках:

- під час організованого набору працівників;
- при укладенні контракту;

- у випадках, коли працівник настоює на укладенні трудового договору в письмовій формі.

При укладанні трудового договору працівник пред'являє паспорт або інший документ, що підтверджує особистість, трудову книжку та документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), а також документ про стан здоров'я.

При укладанні трудового договору з працівниками ТОВ "Маштехінжинірінг" передбачається випробувальний термін з метою оцінки відповідності працівника роботі, яку він повинен виконувати.

Оцінюючи загальну діяльність товариства, слід зауважити, що її персонал є найбільшим і найважливішим активом. Тож, набір нових працівників проводиться на основі ретельної оцінки їх професійних компетенцій та психологічних характеристик. Кадрова стратегія ТОВ "Маштехінжинірінг" розробляється з урахуванням стратегії розвитку товариства та відображається в чинних документах з управління персоналом. Концепція ротації та оновлення персоналу сприяє вдосконаленню методів управління персоналом та визначає основні напрямки покращення кадрового складу ТОВ "Маштехінжинірінг".

Керівництво ТОВ "Маштехінжинірінг" при підборі персоналу на вакантні посади використовує різноманітні методи, включаючи розміщення оголошень у засобах масової інформації, публікацію вакансій на власному веб-сайті та співпрацю з кадровими агентствами. Крім того, велика увага приділяється професійному розвитку персоналу через розробку внутрішніх навчальних програм для різних категорій працівників, включаючи продавців і керівників середнього та вищого рівня.

Графік роботи в ТОВ "Маштехінжинірінг" визначається згідно з установленими внутрішніми правилами трудового розпорядку. Умови оплати праці працівників цього товариства встановлені відповідно до положення про оплату праці персоналу. Крім того, слід відзначити, що при прийнятті на роботу укладається трудовий договір на випробувальний термін, протягом



якого на працівника поширюється трудове законодавство України. Випробувальний термін за таким договором складає 14 днів.

На ТОВ "Маштехінжинірінг" існує практика, що перед порівнянням відносних переваг кожного кандидата на вакантну посаду проводиться оцінка. Для кожного кандидата в товаристві використовуються чотири критерії, які потрібно оцінити:

- сімейний стан;
- попередня кар'єра;
- організаційна сумісність;
- відповідність для даної посади.

Перевага використання структурованої співбесіди на основі інформації про знання, навички, таланти або їх використання у різних ситуаціях полягає в тому, що це дозволяє порівняти виконання та реакцію кожного кандидата відповідно до його кваліфікації та конкретної ситуації. Перед будь-якими порівняннями кандидатів, на ТОВ "Маштехінжинірінг" проводиться загальна оцінка кожного з них.

Оцінювальна система може підвищити продуктивність, збільшити задоволення від роботи та оптимізувати використання робочих ресурсів. Водночас, вона може виявити організаційну неефективність та особисту ненадійність, спричиняючи недовіру та конфлікти. Ефективність застосування оцінювальної системи залежить від методів її впровадження. Якщо вона використовується належним чином, це означає, що індивідуальні оцінки проводяться професійно, а на рівні товариства це залежить від чітко визначених цілей, що усувають протиріччя.

Система оцінки на ТОВ "Маштехінжинірінг" враховує кілька ключових факторів, включаючи:

- стратегічні цілі товариства;
- стан зовнішнього середовища;
- організаційну культуру та структуру;

- традиції товариства;
- характеристики робочої сили, тих хто працює в ТОВ.

Щорічна оцінка працівників на ТОВ "Маштехінжинірінг" здійснюється самим працівником та його безпосереднім керівником. Працівник оцінює свою роботу шляхом самооцінки. Його безпосередній керівник оцінює різні аспекти роботи протягом року, такі як своєчасність, якість та результативність, а також рівень знань та професійні якості працівника, заповнюючи розділ 3 Форми щорічної оцінки та якісно-цифрову систему оцінок додатка.

Після того, як керівник заповнює Форму щорічної оцінки, він передає її працівнику на ознайомлення з оцінкою за день до проведення співбесіди. У встановлений термін відбувається співбесіда працівника з безпосереднім керівником, під час якої обговорюються виконання особистих планів відповідно до посадових обов'язків, оперативність та якість виконаних робіт, а також робоче навантаження. На основі результатів оцінювання та самооцінювання, а також після проведеної співбесіди, керівник встановлює підсумкову оцінку, яка може бути низькою, задовільною, доброю або високою (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Види підсумкових оцінок

Низька	Задовільна	Добра	Висока
Спостерігається відставання, потребує поліпшення якості роботи	Досягає певних результатів, володіє необхідним обсягом навичок	Повне досягнення очікуємих результатів, ВОЛОДІННЯ навичками і вмінням	Перевищує очікувані результати, виявляє ґрунтовні знання і навички

Під час обговорення результатів роботи керівник бере до уваги самооцінку працівника. Результати щорічної оцінки використовуються при атестації працівників для розгляду питань щодо просування по службі, надання надбавок, премій або їх зміни, а також при вирішенні питань, пов'язаних із формуванням кадрового резерву та іншими аспектами.

У випадку, коли працівники отримують низьку оцінку стосовно виконання покладених обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством (ст.ст. 148, 149 Кодексу законів про працю України [22]), або встановлення певного терміну для поліпшення показників роботи, проведення додаткових співбесід тощо. У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, працівник у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх.

Правильний підбір кадрів дозволяє реалізувати принцип "правильна людина на правильному місці". Кожна особа досягає максимальної продуктивності, коли вона займається роботою, що відповідає її здібностям, нахилам і рівню підготовки. Ігнорування цих принципів призводить до недостатньої стабільності персоналу.

Покращення роботи з керівними кадрами включає прогнозування їхніх потреб, формування резерву для їхньої підготовки та розстановки, забезпечення необхідної кваліфікації, використання ефективних методів набору персоналу, оцінку праці та особистих якостей, регулярну переатестацію співробітників. Це вимагає більшої чіткості у відповідальності за набір і розвиток персоналу, а також впровадження комп'ютеризованої системи кадрового забезпечення.

Основними метою оцінки персоналу у ТОВ "Маштехінжинірінг" є наступні аспекти:

- адміністративна мета, яка полягає в прийнятті об'єктивних та регулярних кадрових рішень, таких як розміщення, переміщення та оплата праці.
- інформативна мета, яка забезпечує керівників необхідною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу.
- мотиваційна мета, спрямована на покращення трудової діяльності працівників у потрібному для товариства напрямку.

Оцінка персоналу дозволяє керівництву ТОВ "Маштехінжинірінг" ефективніше здійснювати такі кадрові процедури, як відбір кадрів, контроль за персоналом, перепідготовку та підвищення кваліфікації, мотивацію співробітників, оптимізацію системи оплати праці та розробку навчальних програм для персоналу.

Оцінка персоналу дозволяє встановити та перевірити наступні аспекти:

- виконання співробітниками своїх посадових обов'язків;
- оцінити особливості поведінки, сильні та слабкі сторони кожного співробітника, визначити головні напрямки їх роботи, що призведе до підвищення продуктивності праці;
- оцінити ефективність діяльності кожного співробітника та уточнити його посадові обов'язки;
- порівняти індивідуальні результати зі стандартними вимогами для різних рівнів та специфіки посад.

Ефективне вирішення проблеми психологічної сумісності на основі проведеної оцінки персоналу залежить від оптимального формування підрозділів у ТОВ: їх здорова конкуренція сприяє покращенню кінцевого результату. Використовуючи результати оцінки персоналу, керівництво товариства може виявити та максимально реалізувати потенціал своїх працівників, що позитивно впливає на результативність їх роботи та сприяє зростанню прибутків компанії [9, с. 214].

Щодо функції пошуку, найму та адаптації персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг" то вони покладені на менеджера з персоналу. За останні два роки у товаристві спостерігається плінніть кадрів, що викликано передусім скороченням виробництва в умовах повномасштабного вторгнення РФ і переміщенням працівників як внутрішнім так і за межі України, що змушує керівництво приділяти більше уваги підбору та збереженню кваліфікованих фахівців. Так, прийом на роботу проводиться на конкурсній основі. Менеджер з підбору персоналу відповідає за організацію

пошуку кандидатів і первинний відбір, а особисту співбесіду проводить директор з використанням контрольного завдання для претендента. Прийом висококваліфікованих працівників на безальтернативній основі здійснюється тільки за згодою директора ТОВ "Маштехінжинірінг". Це сприяє зменшенню ймовірності протекціонізму, коли перевага віддавалася родичам або знайомим, а не професіоналам. Для отримання більш детальної інформації про кадровий склад ми проаналізуємо кадровий потенціал ТОВ за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз системи показників, що характеризують кадровий склад та динаміку руху персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг"

№	Показник	Величина показника		Абсолютне відхилення, чол.
		2022 рік	2023 рік	
		Чол.	Чол.	
1	Середньооблікова чисельність персоналу, всього	29	23	-6
2	Прийнято всього, чол. в т.ч.	5	4	-1
	жінки	2	1	-1
	чоловіки	1	1	0
	молодих людей у віці до 35 років	2	2	0
3	Звільнено всього, чол. в т.ч.	2	6	4
	жінки	1	3	2
	чоловіки	-	1	1
	молодих людей у віці до 35 років	1	2	1
4	Мають повну вищу освіту	12	12	0
	Мають неповну та базову вищу освіту	8	5	-3
	Мають середню та іншу освіту	9	6	3

Отже, після аналізу системи показників, які відображають кадровий склад та динаміку руху персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг", можна зробити наступні висновки:

- найбільшу частку персоналу становлять чоловіки - 65%, тоді як решта 35% - жінки;

- основна частина працівників має повну вищу освіту, що свідчить про наявність висококваліфікованих кадрів у ТОВ "Маштехінжинірінг";
- дані також вказують на плинність персоналу на підприємстві, що обумовлено скороченням виробництва в умовах повномасштабного вторгнення рф.

Щодо аналізу даних середнього віку персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг" то вони наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Середній вік працівників ТОВ "Маштехінжинірінг"

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.
1	Середній вік працюючих робітників, років:	40	40
1.1	жінки	35	28
1.2	чоловіки	45	45
2	Працююча молодь до 35 років, чол.:	13	9
2.1	чоловіки	9	7
2.2	жінки	4	2
3	Працівники у віці від 35 років до 55 років	13	11
4	Працівники у віці від 55 років і більше	3	5
5	Всього середньооблікова чисельність працівників,чол..	29	23

Так, середній вік працівників як у 2022 так і в 2023 роках склала 40 років, тобто у 2022 році кількість працівників до 35 років від загальної кількості склала 13 осіб (44,8%). У 2023 році їх кількість склала 9 осіб (39%). Працівників у віці від 35 років до 55 років у 2022 та 2023 роках складає 44,8% та 47,8% відповідно до загальної кількості працюючих. Щодо працівників від 55 років і більше то їх частка складає – у 2022 році -10,4%, і у 2023 – 21,7% від загальної кількості працівників ТОВ "Маштехінжинірінг".

Щодо методів добору на ТОВ "Маштехінжинірінг", то процес найму персоналу починається з відкриття вакантної позиції. На ТОВ "Маштехінжинірінг" метод внутрішнього пошуку і зовнішнього, використовується приблизно однаково. Процес найму персоналу має певні етапи. Спрощену схему найму персоналу наведено на рис.2.2

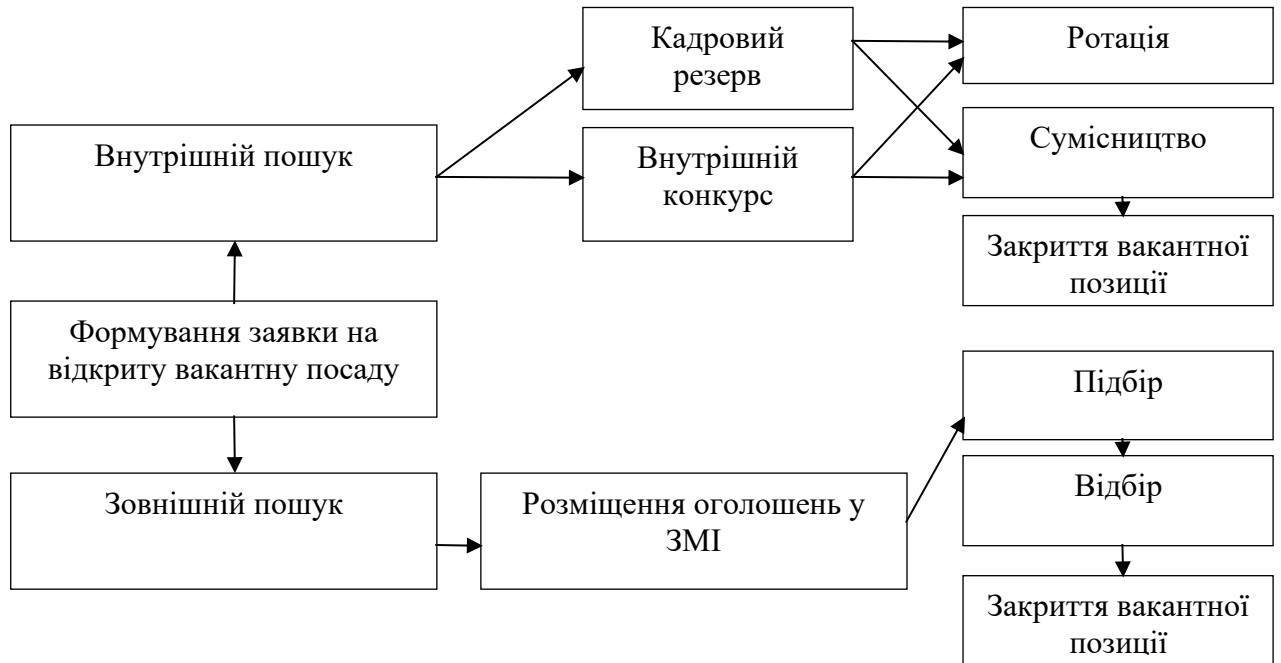


Рисунок 2.2. Спрощена схема найму персоналу на ТОВ  
"Маштехінжинірінг"

Проте частіше за все застосовується залучення зовнішніх джерел, оскільки це відкриває більше можливостей для вибору кандидатів, надає нові ресурси для розвитку товариства, знижує ризик конфліктів, пов'язаних з минулим досвідом працівника на даній посаді, та зменшує ймовірність виникнення небажаних неформальних відносин.

Проблема полягає у тому, що працівники товариства не бачать можливостей для кар'єрного зростання та внутрішнього руху в товаристві. Монотонність породжує безвихідь, єдиний шлях якої - звільнення. Ця проблема поширена у багатьох товариствах, де кар'єрне просування можливе лише через звільнення [39, с. 64].

Менеджер з персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг" використовує оголошення у газетах та на рухомих рекламних щитах для пошуку кандидатів. Це часто призводить до значного напливу кандидатів, більшість з яких не відповідають вимогам. Розгляд заявок та первинний відбір перетворюються на тривалий та трудомісткий процес для менеджера з персоналу.

Оскільки фахівець з персоналу має лише поверхневе уявлення про необхідні якості працівника, він часто пропускає резюме кандидатів, які могли б відповідати вимогам, якщо б вони були оцінені заздалегідь складеними картами компетенцій або кваліфікаційними характеристиками.

Отже, з аналізу наведених даних можна зробити висновок, що кадрова робота з персоналом не ведеться ефективно та систематично. Крім того, відсутня система адаптації нових працівників, і зазвичай це завдання виконують колеги нового прийнятого співробітника, що призводить до недостатньої інформованості новачка про внутрішні правила товариства.

Також, необхідно приділити більше уваги мотивації працівників. Зокрема, варто ввести систему преміювання за раціоналізаторські пропозиції та успішне вирішення складних завдань. Також, слід застосовувати нематеріальні стимули, такі як офіційні слова подяки від керівництва та вручення пам'ятних знаків на корпоративних заходах. Важливо також надавати допомогу щодо організації відпочинку дітей працівників у літніх оздоровчих таборах [34, с. 76].

Додатково, з метою підвищення професійного рівня, слід розглянути можливість надання робітникам можливості проходження спеціалізованих курсів та семінарів. Проте зараз не передбачається матеріальна винагорода за отримання професійних сертифікатів.

Відсутність необхідної інформації перешкоджає веденню кадрового резерву. Навіть наявні дані про трудову діяльність та навички не дозволяють скласти повну картину і провести аналіз для визначення найбільш гідного кандидата на вищу посаду. Це призводить до відсутності інформації про кадровий резерв, що ускладнює роботу з управління кар'єрою співробітників. Внаслідок цього механізм просування на вищу посаду стає не прозорим, і рішення часто приймаються на основі особистих вподобань.

Кадровий облік здійснюється за допомогою застарілого програмного забезпечення, що обмежує можливості фахівця з управління персоналом. У



зв'язку з цим, для вирішення цих проблем необхідно впровадження ряду мотиваційних заходів. Маючи кваліфікованих фахівців, важливо зацікавити їх у ефективному реалізації свого потенціалу. Розв'язання цих та інших проблемних питань сприятиме створенню ефективного механізму праці та підвищенню продуктивності товариства.

Щодо системи розвитку персоналу, вона спрямована на визначення майбутніх вимог до робочих місць і планування заходів для професійного зростання працівників. Важливим елементом у цьому процесі є планування заходів, спрямованих на досягнення потрібного рівня освіти для призначення на конкретну посаду. Проте такі заходи відсутні, що вимагає розробки планів подальшої освіти для працівників з метою набуття спеціальної професійної кваліфікації та виробничого досвіду.

Отже, для ефективного функціонування ТОВ "Маштехінжинірінг" необхідно впроваджувати адекватну політику у сфері досліджень та розробок. Аналіз головних внутрішніх та зовнішніх проблем, а також можливостей та загроз діяльності товариства буде проведено в наступному підрозділі другої частини цієї кваліфікаційної роботи бакалавра.

### 2.3. SWOT- аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Для оцінки ефективності методів комплектування на ТОВ "Маштехінжинірінг" необхідно враховувати специфіку діяльності товариства. Зазначимо, що російське вторгнення на територію України, складна політична та соціально-економічна ситуація, а також руйнування промислової інфраструктури призвели до зменшення попиту на продукцію та послуги товариства. Для удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ

"Маштехінжинірінг" необхідно провести аналіз результативності діяльності за допомогою SWOT-аналізу. Результати цього аналізу використовуються для розробки стратегічних та маркетингових планів, а також для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу [60].

Аналіз сильних і слабких сторін відображає внутрішнє середовище товариства. Внутрішнє середовище складається з різних компонентів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів, що визначають потенціал та можливості товариства. Маркетингова, фінансова, виробнича і кадрово-організаційна складові внутрішнього середовища мають власну структуру [32, с. 45].

За своїм призначенням SWOT-аналіз є стратегічним інструментом управління, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Акронім "SWOT" стоїть за такими чотирма аспектами: Strengths (Сильні сторони): Позитивні аспекти або переваги товариства в порівнянні з конкурентами. Weaknesses (Слабкі сторони): Негативні аспекти або обмеження, які можуть зменшувати конкурентоспроможність товариства. Opportunities (Можливості): Зовнішні фактори або умови, які можуть бути використані для досягнення успіху або покращення ситуації товариства. Threats (Загрози): Зовнішні фактори або умови, які можуть заважати досягненню мети або загрожувати стабільності товариства.

SWOT-аналіз допомагає керівництву товариства розуміти свої внутрішні та зовнішні фактори, розробляти стратегії на основі цієї інформації та приймати управлінські рішення для досягнення поставлених цілей [13, с. 87]. Для оцінки діяльності ТОВ "Маштехінжинірінг" можна скористатися наступним списком параметрів (див. таблиця 2.5): організація (оцінюється імідж товариства, розташування відділень тощо); персонал; виробництво (оцінюються організаційна ефективність, кваліфікація та мотивація

персоналу, персональні контакти тощо); фінанси; інновації (оцінюється інформаційна система ломбардів); маркетинг.

Заповнюємо таблицю 2.5: до першого стовпчику записуємо параметр оцінки, а до другого та третього - сильні та слабкі сторони оцінки персоналу. Далі розглянемо визначення ринкових можливостей і загроз магазину. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза ломбардів і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

Таблиця 2.5 - Визначення сильних та слабких сторін ТОВ "Маштехінжинірінг"

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Зручне у порівнянні з конкурентами розташування.	Неефективне структурування та непрозорість організаційної структури, що призводить до низької ефективності комунікації та робочих процесів.
2. Персонал	Достатньо висококваліфікований персонал який забезпечує високу продуктивність та якість виконаної роботи. Високий рівень внутрішньовиробничої дисципліни.	Недостатньо ефективна система внутрішньокар'єрного зростання. Низька мотивація персоналу. Слабкі персональні контакти та відсутність кадрового резерву. Відсутність навчальних програм розвитку. Спрощена система добору персоналу. Відсутність автоматизованої системи обробки даних кадрової служби.
3. Виробництво	Ефективні виробничі процеси та використання передових технологій, дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність.	Знаження попиту на продукцію через повномасштабне вторгнення РФ, руйнування промислової та логістичної інфраструктури.
4. Фінанси	Стабільні фінансові ресурси та ефективне управління фінансами, що сприяє фінансовій стабільності та розвитку товариства.	Підвищення тарифів на електроенергію у 2023 році призвело до збільшення собівартість продукції.

## Продовження таблиці 2.5

5. Інновації	Впровадження HR-інформаційних систем, мобільних додатків для управління персоналом, онлайн-навчання та вебінарів для навчання та розвитку працівників.	Відсутність стимулювання для впровадження нових ідей або технологій.
6. Маркетинг	Ефективна маркетингова стратегія яка здатна пристосовуватися до змін на ринку.	

Щодо оцінки ринкових можливостей і загроз, то можна використовувати широкий спектр параметрів. Ось список деяких параметрів, які можна взяти за основу:

**Конкурентність:** Рівень конкуренції на ринку, структура конкурентів та їхні стратегії.

**Збут:** Обсяг або вартість ринку, який визначає потенційні можливості для компанії. Темпи зростання або спаду ринку, що вказують на тенденції та потенційні ризики.

**Попит споживачів:** Сегментація ринку, потреби та попит споживачів, їхні вимоги та очікування.

**Економічні фактори:** Аналіз зовнішнього середовища, що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

**Політичні та правові фактори:** Законодавчі зміни або регулювання, які можуть вплинути на ринок або умови діяльності компанії. Регіональні або культурні відмінності, що можуть впливати на споживачів та ринкові умови.

Використання цих параметрів допоможе зрозуміти ринкові умови, визначити можливості та загрози, а також розробити стратегії для успішного ведення бізнесу [37, с. 76]. Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю (таблиця 2.6): до першого стовпчика записується параметр оцінки, а до другого та третього - існуючі можливості та загрози, пов'язані із цим параметром.

Таким чином, для визначення ринкових можливостей та загроз ТОВ "Маштехінжинірінг" були використані такі параметри оцінки, як: конкуренція, збут, попит, природні та екологічні фактори, а також економічні фактори.

Таблиця 2.6 - Визначення ринкових можливостей та загроз ТОВ "Маштехінжинірінг"

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Розвиток програм для набору та збереження талантів, що допомагають залучити та утримати висококваліфікованих працівників у конкурентній обстановці. Розробка стратегій для підвищення привабливості компанії як роботодавця	Підвищена конкуренція на ринку праці може призвести до збільшення витрат на найм та утримання талановитих працівників. Підвищення рівня конкуренції серед компаній може призвести до підвищення вимог до якості та ефективності персоналу.
2. Збут	Проведення тренінгів з продажу та клієнтського обслуговування для підвищення ефективності збутових команд. Розвиток програм мотивації для збутових працівників, що сприяють збільшенню продажів та підвищенню лояльності клієнтів.	Зміни в ринкових умовах або збільшення конкуренції можуть призвести до скорочення обсягів збуту, що може вплинути на необхідність зменшення чисельності персоналу або перегляду стратегій мотивації працівників.
3. Попит	Впровадження гнучких робочих графіків або режимів роботи, що враховують коливання попиту на продукцію чи послуги. Запуск програм пошуку та залучення нових ринків або клієнтів, що допомагають розширити попит на продукцію або послуги компанії.	Зміни в економічних умовах або зміни в споживчих уподобаннях можуть вплинути на попит на продукцію або послуги компанії, що може призвести до перегляду планів зайнятості та перестановок в персоналі.
4. Політичні та правові фактори	Створення програми з оновлення та дотриманням законодавства з питань праці та зайнятості. Впровадження стратегій для адаптації до змін у правових нормах та регулюванні, що може впливати на умови праці та управління персоналом.	Зміни в законодавстві щодо праці та зайнятості можуть призвести до додаткових витрат на відповідність з правовими вимогами та ризику невідповідності, що може вплинути на фінансову стійкість компанії та перегляд стратегій управління персоналом.

## Продовження таблиці 2.6

5. Економічні фактори	Розробка програм ефективного управління бюджетом та зниження витрат на персонал. Впровадження стратегій для збільшення продуктивності та оптимізації робочих процесів у відповідь на економічні умови.	Економічні кризи або рецесії можуть призвести до скорочення бюджетів на персонал або інвестиції в розвиток персоналу. Високі рівні інфляції або коливання валютних курсів можуть призвести до зростання витрат на оплату праці або вартості найму працівників.
-----------------------	--	--

Проаналізувавши можливості і загрози ТОВ "Маштехінжиніринг", зазначимо, що можливості дозволять товариству підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку, ефективно використовуючи свій персонал у відповідь на зазначені виклики та можливості. Щодо загроз, то вони вимагають від керівництва товариства гнучкості, стратегічного планування та адаптації до змін в зовнішньому середовищі, щоб забезпечити успішне функціонування бізнесу.

Наступним кроком у процесі SWOT-аналізу є побудова SWOT-матриці. Ця матриця допомагає візуалізувати результати аналізу та зробити стратегічні висновки. SWOT-матриця складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких представляє різні аспекти аналізу. Тож, побудова SWOT-матриці допомагає визначити ключові аспекти, які необхідно врахувати при розробці стратегії. Вона дає можливість порівняти внутрішні та зовнішні фактори, що допомагає зробити обґрунтовані стратегічні висновки та визначити пріоритетні напрямки дій. Тож, виберемо ті 1-2 події, які відбудуться з великою ймовірністю, занесемо до відповідних розділів SWOT - аналізу (див.рис. 2.3).

Таким чином, проаналізувавши та зіставивши можливості із сильними сторонами ТОВ "Маштехінжиніринг», зазначимо, що це лише кілька можливих прикладів того, що може бути включено в поля SWOT-матриці щодо методів комплектування та управління персоналом. Важливо ідентифікувати сильні та слабкі сторони, які найбільше впливають на ефективність комплектування та управління персоналом і приймати стратегічні рішення для їх вдосконалення.

Поле СіМ	Поле СіЗ
Збільшення прозорості діяльності товариства, використання Міжнародних стандартів фінансової звітності та Міжнародних стандартів аудиту.	Збільшення частки ринку в регіоні за рахунок більш ефективного позиціювання на ринку; можливість створення додаткових розширення номенклатури послуг та продукції.
Поле СлМ	Поле СлЗ
Впровадження програм навчання та розвитку, призведе до зростання професійної діяльності працівників та підвищить мотивацію.	Зменшення плинності кадрів за рахунок удосконалення рекрутменту персоналу. Впровадження багаторівневої системи добору персоналу та автоматизація процесу добору персоналу.

Рисунок 2.3. SWOT – матриця ТОВ "Маштехінжинірінг»

Ось кілька прикладів стратегічних рішень для вдосконалення методів комплектування персоналу:

- Розвиток бренду роботодавця: Інвестування в рекламу та маркетинг, щоб підвищити впізнаваність компанії як привабливого роботодавця. Це може включати розробку креативних рекламних кампаній, взаємодію зі студентськими організаціями, участь у виставках та інші активності.

- Підвищення привабливості умов праці: Аналіз та оновлення пакетів компенсації та соціальних пільг, щоб зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку праці. Це може включати підвищення заробітної плати, розширення програми медичного страхування, надання бонусів за високі результати тощо.

- Розвиток програм набору персоналу: Створення та впровадження програм набору та розвитку персоналу, які спрямовані на пошук та залучення найкращих кандидатів на ключові позиції. Це може включати стажування, програми наставництва, спільні проекти з університетами тощо.

- Використання технологій для підвищення ефективності набору: Впровадження технологічних рішень, таких як системи керування

відносинами з кандидатами (ATS), що допомагають автоматизувати процеси набору та відбору персоналу. Це спрощує пошук кандидатів, покращує комунікацію з ними та зменшує час, потрібний для заповнення вакансій.

- Партнерство зі школами та університетами: Розробка партнерських програм з навчальними закладами для залучення молодих талантів та розширення багатоканального потоку кандидатів. Це може включати стажування, лекції, практичні заняття тощо.

- Аналіз та оптимізація процесів відбору: Проведення аналізу ефективності і ефективності поточних методів набору персоналу з метою виявлення можливостей для оптимізації. Це може включати оновлення процесів, стандартизацію підходів та впровадження кращих практик.

Ці стратегічні рішення можуть допомогти товариству покращити ефективність процесів комплектування персоналу, що в свою чергу позитивно позначиться на загальній успішності товариства.

#### Висновки до другого розділу

1. ТОВ «Маштехінжинірінг» є суб'єктом господарювання, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств. Сутність товариства з обмеженою відповідальністю в тому, що учасники такого товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому об'ємі. Назва товариство з обмеженою відповідальністю не означає обмеження відповідальності товариства як суб'єкта господарського права певними розмірами майна або грошових коштів, йдеться про обмеження відповідальності учасників, які несуть ризик збитків у межах їхніх внесків до статутного капіталу, які вони можуть втратити.

Щодо діагностики проблем методів добору персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг», зазначимо, що комплектування персоналу відбувається за спрощеною системою. Кадрова політика товариства розробляється з



урахуванням стратегії розвитку товариства й відображається в діючих організаційно-розпорядчих документах з управління персоналом.

2. Ознайомившись з організаційно-управлінською структурою ТОВ «Маштехінжинірінг», зазначимо, що вона побудована за лінійно-функціональним принципом, та забезпечує такий розподіл управлінської праці, при якій лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консультувати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів. Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

3. Провівши SWOT-аналіз методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг» зазначимо, що в сучасні умови, в яких вітчизняні товариства намагаються функціонувати та реалізовувати основну мету своєї діяльності, потребує від них здатності адаптуватися до численних викликів та приймати миттєві управлінські рішення. Однак, існує важливий та об'єктивний фактор, який варто брати до уваги. Це те, що яким би раціональним не було те чи інше управлінське рішення з боку керівництва вітчизняних суб'єктів господарювання, стабілізація та покращення умов діяльності все більшою мірою залежить від політичної та військової ситуації сьогодення. Адже головною загрозою для економічної безпеки вітчизняних суб'єктів економічної діяльності та їх безпосереднього існування є агресія сусідньої держави, окупація частини території, де розташований значних виробничий потенціал та їх фізичне знищення

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«МАШТЕХІНЖІНІРІНГ»

3.1. Шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ  
«Маштехінжиніринг»

Дослідивши основні проблеми комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжиніринг», було доведено, що на сьогоднішній день не існує єдиного оптимального методу відбору кандидатів. Тому керівництво товариства повинне використовувати різноманітні прийоми і методи залучення персоналу, які можна застосовувати в залежності від конкретного завдання. У сучасній діяльності будь-якого підприємства чи організації як нестача, так і надлишок працівників негативно впливає на їх трудову активність. Тому важливо забезпечити підбір та раціональне розміщення кадрів у будь-якій організації. Це перша задача управління персоналом, яка визначає основи кадрового потенціалу організації. Процес формування трудового колективу включає наступні етапи: (рисунок 3.1).

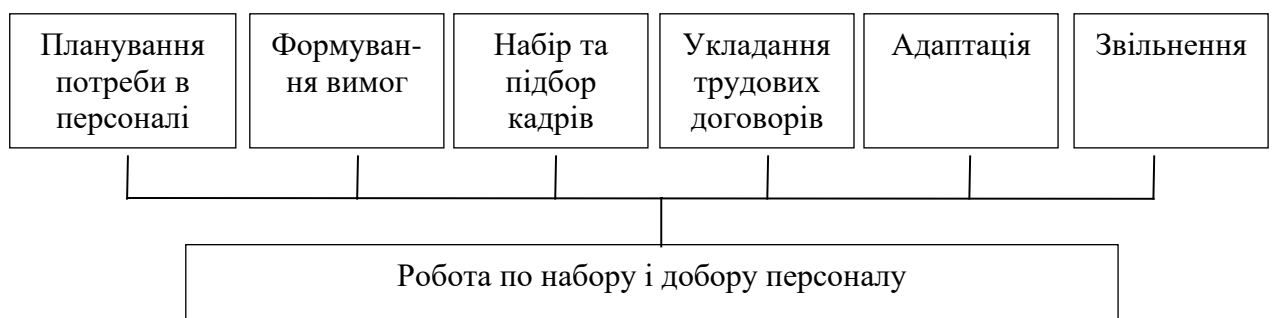


Рисунок 3.1. Етапи формування трудового колективу

Перш ніж стати штатним співробітником організації, кандидату необхідно пройти певні процедури - набір і добір. Створення ефективно діючої системи набору і підбору персоналу є початковим етапом реалізації кадрової політики організації.

Набір персоналу - це процес залучення нових працівників до організації з метою заповнення вакансій і підтримки необхідного рівня робочої сили для досягнення цілей організації [40, с. 315]. Підбір же являє собою процес вибору найбільш підходящих кандидатів з числа потенційних працівників, які відповідають вимогам та критеріям, встановленим для конкретної посади в організації. Методи підбору персоналу представлені на рисунку 3.2.

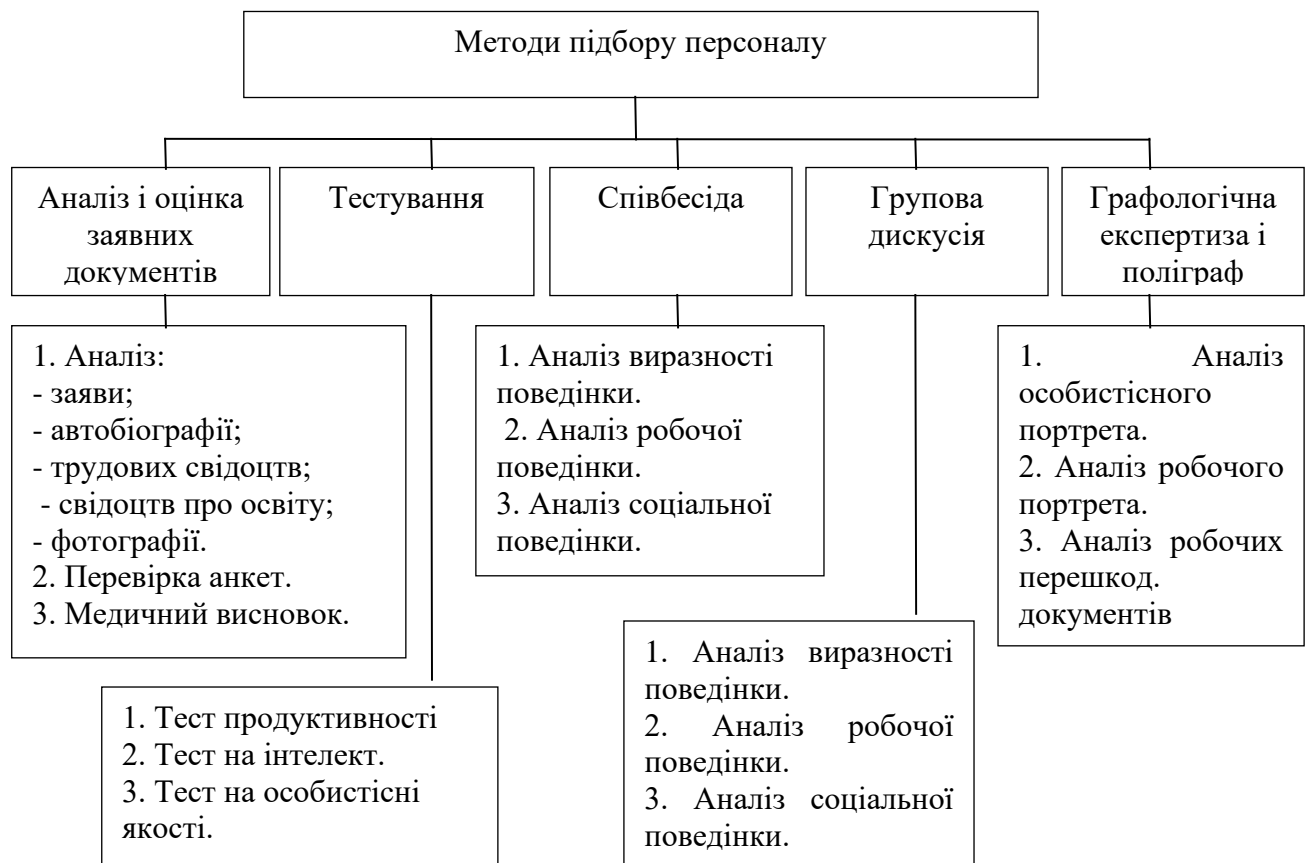


Рисунок 3.2. Методи підбору персоналу

Процес прийому на роботу включає в себе ряд етапів, які зазвичай включають оголошення вакансії, збір та перегляд резюме, проведення співбесіди та оцінку кандидатів, вибір найкращого кандидата, оформлення

необхідних документів і навчання нового працівника. Оскільки роботодавець пропонує позицію з певною заробітною платою, важливо, щоб кандидат відповідав встановленим вимогам. Якщо хоча б деякі вимоги кандидата відповідають тим вимогам, які запропоновані організацією, проводиться порівняння між ними.

Керівництву ТОВ "Маштехінжинірінг" варто проводити аналіз ефективності методів відбору за допомогою коефіцієнта відбору. При коефіцієнті 1:2 імовірність найму працівників, які краще відповідають критеріям організації, збільшується порівняно з 1:1. Для ефективної програми відбору необхідно чітко сформулювати необхідні якості працівника для конкретного виду діяльності. Критерії повинні бути всебічними, а "еталонні" рівні вимог розробляються з огляду на характеристики існуючого персоналу, який успішно виконує свої обов'язки. Якщо список вимог занадто обширний, може стати складним проведення відбору.

В якості критеріїв відбору персоналу у ТОВ "Маштехінжинірінг" можна розглянути наступні:

- Освіта: Більшість керівників, при рівних показниках, надають перевагу вищій освіті при наймі на роботу. Однак критерій освіченості повинен бути обов'язково зіставлений з вимогами конкретної посади.

- Стаж роботи та спеціальні навички.

- Фізичні характеристики: Деякі види робіт вимагають певних фізичних якостей від виконавців. Тому важливо, щоб організація виявляла фізичні та медичні характеристики працівників.

- Особистісні риси та типи особистості: До цих рис можуть відноситися сімейний стан, вік та стать. Крім того, роботодавці можуть віддавати перевагу певним типам особистості для різних видів робіт.

Як було зазначено у другому розділі даної кваліфікаційної роботи, процес найму персоналу в ТОВ "Маштехінжинірінг" проходить за спрощеною

схемою. Для покращення цього процесу пропонується розробити систему рекрутменту персоналу на кількох рівнях для ТОВ "Маштехінжинірінг".

У сучасний час, в умовах зростання конкуренції, більшість організацій розуміють, що найбільш важливим є кваліфікація та продуктивність праці свого персоналу. Отже, головним завданням стає залучення та утримання талановитих працівників. Висококваліфіковані співробітники стають найбажанішим та обмеженим ресурсом. Рекрутинг тут розуміється як створення умов для заповнення вакантних посад компетентними фахівцями, що відповідають потребам роботодавця. Таким чином, керування формуванням якісної системи надання послуг з пошуку та підбору кваліфікованого персоналу є найважливішим засобом підвищення ефективності виробництва. З цього погляду, ефективний рекрутмент персоналу на досліджуваному підприємстві може бути забезпечений шляхом створення багаторівневої системи добору персоналу (див.додаток В).

Згідно даної системи, все розпочинається з визначення потреби у підборі необхідних кадрів. У цьому контексті першим кроком є розробка вимог і параметрів для відбору потенційних працівників. Іншими словами, процес прийому на роботу починається з докладного визначення того, хто потрібен організації. Наступним етапом є пошук кандидатів. Основними обмеженнями на цьому етапі є бюджет, доступний підприємству, та наявні людські ресурси для подальшого відбору. Для залучення кандидатів ТОВ "Маштехінжинірінг" може скористатися внутрішніми та зовнішніми джерелами.

Щодо внутрішніх джерел, розумне використання наявних людських ресурсів може дозволити товариству обійтися без нового набору:

- оголошення про вакансії у внутрішніх виданнях;
- перегляд картотеки працівників;
- запити від керівного персоналу;
- рекомендації від існуючих працівників;

- опитування родичів та знайомих [42, с. 68].

В цьому контексті можна виділити два типи рішень:

а) Тимчасові рішення:

- Використання понаднормового часу;
- Зміна графіка відпусток;
- Зміна планів щодо підвищення кваліфікації персоналу.

б) Сплановані рішення:

- Прийом після професійної підготовки;
- Прийом після перекваліфікації;
- Перегляд бази даних попередніх конкурсів з найму [38, с. 231].

Зовнішні джерела комплектування. Одним з найбільших джерел нового персоналу є люди, які випадково натрапили на оголошення про роботу. За цим шляхом понад третина працівників знаходить собі нове робоче місце.

Зовнішні джерела рекрутингу включають:

- реклама товариства;
- оголошення про вакансії у газетах;
- перегляд заявок на роботу;
- контакти з іншими компаніями [31, с.162].

Також, варто відзначити, що на цьому етапі важливо здійснювати комплексне використання різних методів рекрутингу як офлайн, так і онлайн. Оголошення у ЗМІ, відвідування університетів, особливо ярмарків вакансій, пошук серед існуючих працівників товариства, підбір через рекомендації співробітників - усі ці джерела відносяться до офлайн рекрутингу. Вони мають свої переваги, такі як невеликі фінансові витрати, зменшення текучості кадрів і обізнаність претендентів з компанією, що сприяє їхній легкій адаптації.

Пошук резюме та розміщення оголошень про вакансії в Інтернеті, відомий як електронний рекрутинг, також є важливим. Пошук на сайтах з вакансіями є дуже популярним методом. З огляду на широку кількість таких

сайтів в Україні, рекомендується використовувати інформацію з найбільш популярних з них, таких як [rabota.ua](http://rabota.ua), [WORK.ua](http://WORK.ua), [HeadHunter\(hh\).ua](http://HeadHunter(hh).ua), [JOBS.UA](http://JOBS.UA), [RABOTAPLUS.ua](http://RABOTAPLUS.ua).

Отже, підбір персоналу є прихованою функцією, яку організація виконує для відбору із списку заявників тих осіб, які найбільш підходять для вакантної посади. Наступним кроком у відборі є складання списку кандидатів, який підлягає аналізу резюме. З метою спрощення цього процесу багато підприємств почали створювати додаткові документи, які описують основні характеристики, необхідні для успішної роботи на конкретній посаді - такі як кваліфікаційні карти та профілі особистості. Кваліфікаційна карта - це документ, який містить перелік кваліфікаційних характеристик, необхідних для виконання конкретної робочої посади. Цей інструмент допомагає у структурованому оцінюванні кандидатів і забезпечує можливість порівняння їх між собою. Проте цей метод не враховує особистісні риси та потенціал професійного зростання [21]. Профіль особистості - це опис характеристик, які характеризують поведінку, риси особистості, сильні та слабкі сторони кандидата, а також його особисті якості та вміння. Цей інструмент допомагає роботодавцям отримати більш повну картину про кандидата, його підходи та внести додаткову інформацію до процесу відбору персоналу. При оцінці кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта - компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника [35, с. 34].

Отже, список критеріїв для відбору персоналу, який потрібен товариству, включає не лише кваліфікаційні вимоги, а також особистісні характеристики. Ці критерії дозволяють оцінити якість персоналу, визначити його унікальні особливості, що сприяють конкурентній перевазі, з урахуванням вимог конкретної робочої позиції та взаємодії з клієнтами. При складанні цього списку також необхідно визначити середні оцінки фахівців, які будуть використані для подальшої оцінки кандидатів у формі вагового

коефіцієнту (див. додаток Г). Отже найбільшу перевагу експерти надали критеріям наявності вищої освіти та наявності досвіду професійної діяльності, а найменшу – простоті та зовнішній привабливості резюме та іншим видам освіти. Аналіз резюме слід проводити по критеріям вказаних у таблиці 3.1. Для більшої доступності, заповнимо як приклад дані таблиці (по всіх етапах) для кандидата Іванова С.І.

Таблиця 3.1 – Критерії відбору претендентів за результатами попередньої оцінки інформації представленої у резюме

Критерії оцінки	Бальна оцінка			Ваговий коефіцієнт	Набрано балів
	Дані вище норми (3 бали)	Дані відповідають нормі (2 бали)	Дані не відповідають нормі (1 бал)		
1. Грамотність складання резюме		+		1	2
2. Лаконічність та достовірність викладеної в резюме інформації		+		1	2
3. Простота та зовнішня привабливість резюме	+			0,5	1,5
4. Наявність вищої освіти	+			1,5	4,5
5. Інші види освіти			+	0,5	0,5
6. Наявність досвіду професійної діяльності		+		1,5	3,5
7. Наявність спеціальних знань		+		1	2
Всього					16

Пояснення щодо розподілу балів для таблиці 3.1 наведено у додатку Г. Далі, кандидатам, які отримали менше 8 балів, відмовляють у працевлаштуванні. Кандидати, які набрали 8 балів і більше, переходять до



наступного етапу. Максимальна кількість балів за попередню оцінку інформації, представленої у резюме, складає 24 бали. Згідно з таблицею 3.1, наш кандидат набрав 18 балів і успішно переходить до наступного етапу випробувань. Наступним етапом є психодіагностика та тестування, яке рекомендовано проводити згідно з даними таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Критерії відбору претендентів при психодіагностиці та тестування

Проходження тесту	Відмінно (3 бали)	Добре (2 бали)	Задовільно (1бал)
Для визначення інтегрального показника загальних здібностей		+	
Для визначення здібностей приймати самостійні рішення	+		
Для визначення типу темпераменту		+	

У додатку Д (табл.Д.1) надано пояснення щодо трактування результатів тестів. Для кожного претендента обчислюється загальна кількість балів за три тести. Потім, кандидатам, які набрали менше 3 балів, відмовляють у працевлаштуванні. Кандидати, які набрали 3 бали і більше, переходять до наступного етапу випробувань. Максимальна кількість балів за цей етап - 9. У нашому випадку Іванов С.І. набрав 7 балів і успішно переходить до наступного етапу випробувань. Аналіз телефонної співбесіди має бути здійснений з використанням критеріїв, зазначених у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії відбору претендентів при телефонній співбесіді

Критерії	Відмінно (3 бали)	Добре (2 бали)	Задовільно (1бал)
Орієнтація на професійне зростання	+		
Стиль спілкування		+	
Мотиватори		+	
Чесність, відповідальність	+		

У додатку Е (табл.Е.2) наведено пояснення стосовно розподілення балів для таблиці 3.3. Так само, як і на попередньому етапі, обчислюється загальна

кількість балів за показниками для кожного претендента. Потім, кандидатам, які набрали менше 4 балів, відмовляють у працевлаштуванні. Кандидати, які набрали 4 бали і більше, переходять до наступного етапу випробувань. Максимальна кількість балів за цей етап - 12. У нашому випадку кандидат набрав 10 балів. Наступним етапом випробувань є первинна співбесіда, яку доцільно аналізувати згідно з даними таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Критерії відбору претендентів при первинній співбесіді

Критерії	Відмінно (3 бали)	Добре (2 бали)	Задовільно (1бал)
Вимоги до керівника		+	
Вимоги до колективу	+		
Наявність чи відсутність ґрунтовної підготовки до співбесіди, схильність до аналізу інформації		+	
Активність, пасивність	+		
Як вирішує проблеми, що викликає труднощі	+		

В додатку Ж (табл.Ж.1) наведено пояснення щодо розподілення балів для таблиці 3.4, що проводиться аналогічно до попередніх етапів. Кандидатам, які набрали менше 5 балів, відмовляють у працевлаштуванні, тоді як ті, хто набрав 5 балів і більше, переходять до наступного етапу випробувань. Максимальна кількість балів за цей етап - 15. У нашому випадку Іванов С.І. набрав 13 балів, тому він проходить до останнього випробування. Аналіз заключної співбесіди слід проводити з використанням критеріїв, вказаних у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Критерії відбору претендентів при заключній співбесіді

Критерії	Відмінно (3 бали)	Добре (2 бали)	Задовільно (1бал)
Професійні знання		+	
Здатність до прийняття рішень		+	
Здатність до навантажень			+
Загальне враження про кандидата		+	

В додатку Ж (табл.Ж.2) наведено пояснення стосовно розподілення балів для таблиці 3.5. Мінімальна кількість балів, необхідна для проходження цього етапу, - 4, а максимальна - 12. Іванов С.І. набрав 7 балів. Після оцінки балів за останнім етапом, обчислюється загальна балівна оцінка за всіма етапами випробування (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Підрахунок балів за всі етапи

Критерії	Відмінно (3 бали)	Добре (2 бали)	Задовільно (1бал)
Попередня оцінка інформації, представлена у резюме	24	8	18
Психодіагностика та тестування	9	3	9
Телефонна співбесіда	12	4	10
Первинна співбесіда	15	5	13
Заключна співбесіда	12	4	7
Всього	72	24	57

Претендентам, які дісталися до фінального етапу, але не посідають перше місце в рейтингу, відмовляють у працевлаштуванні, проте вони залишаються у резерві. Кандидат, який займає перше місце в рейтингу, приймається на роботу. Іванов С.І. набрав 57 балів після усіх етапів випробувань. Після підрахунку балів усіх кандидатів складаємо рейтинг (див. таблицю 3.7).

Таблиця 3.7 - Рейтинг

ФІО	Фактично набраний бал	Рейтинг
Іванов С.І.	57	3
Ковтун М.Р.	64	2
Осадчук В.Р.	68	1

Отже, згідно з отриманими даними під час нашого випробування на роботу Осадчук В.Р. буде прийнятий, оскільки цей кандидат на вакантну посаду набрав найвищий рейтинг, а інші претенденти залишаються у резерві.

Також, варто відзначити, що при наймі працівників до товариства важливо враховувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Це означає:

- відбір кандидатів, які відповідають вимогам товариства;
- мінімізація витрат, пов'язаних з набором персоналу, у порівнянні з досягнутими результатами;
- збереження структури персоналу з одночасним впровадженням нових ідей;
- збереження психологічного комфорту в товаристві;
- реалізація особистих очікувань працівників товариства.

Також важливим напрямом кадрової роботи в товаристві при доборі персоналу є управління адаптацією. Адаптація - це процес пристосування людини до нових умов або середовища. Це включає в себе зміни в поведінці, реакціях, та способах дії з метою виживання або успішної адаптації до нових умов. Адаптація може відбуватися як у фізичному, так і у психологічному аспектах, і включає у себе вивчення, пристосування та зміну уявлень або вірувань. Основні цілі адаптації персоналу включають:

- Інтеграція в організаційну культуру: Забезпечення того, щоб нові працівники розуміли цінності, цілі та норми організації, а також відчували себе частиною колективу.

- Освоєння обов'язків та ролей: Надання можливостей для засвоєння необхідних знань і навичок для успішного виконання робочих обов'язків та ролей.

- Соціалізація та взаємодія з колективом: Забезпечення можливостей для взаємодії з іншими членами колективу, встановлення соціальних зв'язків і створення сприятливого робочого середовища.

- Адаптація до робочого середовища: Допомога пристосуватися до специфіки робочого місця, умов праці та процедур, пов'язаних із виконанням роботи.

- Забезпечення професійного та особистісного розвитку: Сприяння професійному зростанню та особистісному розвитку працівників, щоб вони могли розвивати свої навички та вміння у межах робочого середовища.

- Збереження робочої мотивації та задоволення: Створення умов, які сприяють підтримці мотивації працівників і забезпечують їхнє відчуття задоволення від роботи [1].

На рисунку 3.3 представлені основні види адаптації нового робітника.



Рисунок 3.3 Види адаптації робітників

Отже, рисунок 3.3 демонструє, що впровадження нового працівника в специфічні умови товариства є складним та багатограним процесом. Для керівництва ТОВ "Маштехінжинірінг" важливо реалізувати ефективну політику управління цим процесом та постійно моніторити його хід і результати.

ТОВ "Маштехінжинірінг" можна рекомендувати застосовувати всі вищезгадані етапи та методи під час набору та відбору персоналу. У запропонованій системі важливо керуватися такими принципами, які

сприятимуть як вибору найкращих кандидатів на вакантні посади, так і полегшать їхнє інтегрування в діяльність товариства та швидке досягнення необхідних робочих результатів:

- Пошук та відбір кадрів мають враховувати загальний контекст програм, спрямованих на досягнення цілей товариства та впровадження стратегії, розробленої керівництвом.

- На додаток до професійної компетентності, важливо оцінювати, як нові працівники будуть відповідати культурній і соціальній структурі товариства.

- Дотримання всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого ставлення до всіх кандидатів і претендентів на посаду також є надзвичайно важливими аспектами.

### 3.2. Економічне обґрунтування шляхів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення шляхів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг» та аналізу системи показників, що характеризують кадровий склад та динаміку руху кадрів ТОВ «Маштехінжинірінг», встановила, що за 2023 рік було прийнято 4 особи. А добір кадрів потребує додаткового часу та затрат на навчання нового працівника особливостям діяльності товариства.

Проведемо аналіз щодо більш ефективних методів рекрутменту персоналу на досліджуваному товаристві. І доведемо, що ефективніше мати власну службу, яка буде займатися рекрутментом персоналу, ніж звертатися до агентств з найму персоналу (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Розрахунок витрат на реалізацію організаційних заходів щодо добору персоналу

Витрати	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
Вартість оголошення в газеті	Кількість прийнятих працівників * вартість оголошення	$4*400=1600,00$
Додаткові витрати на проведення відбору персоналу	Кількість прийнятих працівників * вартість проведення відбору	$4*1200=4800,00$
Премія за розробку багаторівневої системи добору персоналу	Кількість працівників, що брали участь у розробці* премія від середньомісячної заробітної плати 1 працівника	$3*1413,00=4239,00$
Єдиний соціальний внесок, нарахований на премію	22% * на розмір премії працівників	$4239*22=932,58$
Підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби	Кількість працівників які підвищували кваліфікацію*вартість курсів	$2*2000=4000,00$
Придбання та впровадження програмного забезпечення	Вартість програмного забезпечення + (кількість осіб які працюватимуть з цим програмним забезпеченням * на вартість курсів 1С)	$8000+ (2*1500)=11000,00$
Всього		26 571,58

Таким чином, проаналізуємо дані таблиці 3.8. Витрати на найм 1 працівника: оголошення у ЗМІ – 400,00 грн., проведення відбору персоналу – 4800,00 грн. (встановлено що на обробку даних до первинної співбесіди на одного претендента затрачується приблизно 15 годин, а згідно середньомісячної заробітної плати по товариству одна година менеджера з персоналу коштує 94,20 грн.). Додаткові витрати: за розробку власної багаторівневої системи рекрутменту персоналу передбачено премію у розміру середньомісячної заробітної плати (у розробці даної системи брали три працівника), підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби за допомогою спеціальних курсів для менеджерів з персоналу.

Також, зазначимо, що для успішної роботи кадрової служби доцільно закупити конфігурацію «1С: Зарплата і управління персоналом 8.2». Так як

дана система має достатню якість, і на ТОВ «Маштехінжинірінг» використовується платформа «1С: Підприємство 8.2», слід впровадити саме цей модуль. Дана конфігурація забезпечує підтримку процесу підбору персоналу, починаючи від формування профілю вимог до посади і до зарахування співробітника до штату товариства. Менеджер з персоналу ТОВ «Маштехінжинірінг» може відстежити витрати на залучення персоналу та оцінити ефективність підбору з урахуванням цих витрат. Для роботи з кандидатами в програмі використовують інтерфейс «Набор персоналу». Який дозволяє вирішувати такі завдання: вводити та зберігати дані про кандидата, які служба персоналу отримує в процесі роботи з ним; вести електронну переписку з кандидатом; планувати співбесіди з кандидатом. Використання програми дозволяє упорядкувати роботу співробітників з документами, скоротити час пошуку потрібної інформації і сумарний час колективної обробки документів. В даному випадку автоматизація функцій кадрової служби набагато спрощує роботу з кандидатами.

Отже, проаналізувавши ринок цін даної платформи, керівництвом ТОВ «Маштехінжинірінг» було прийнято рішення щодо придбання даної системи за 8000,00 грн. Для впровадження даної системи потрібно провести навчання персоналу, який буде безпосередньо працювати з даною платформою. Навчальні курси коштують 1500,00 грн. (на одну особу – 8 годин). Щодо агентства з найму персоналу - якщо звертатися до них то витрати на найм одного працівника дорівнюють 100% окладу найнятого працівника (в середньому по підприємству встановлюємо у розмірі середньомісячної зарплати - 13000.00 грн.). Тож витрати на найм 4 чоловік обійдуться ТОВ «Маштехінжинірінг» в 52 000,00 грн.

Отже, провівши порівняльний аналіз щодо методів добору персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг», чітко зрозуміло, що краще мати власну службу, яка буде займатися добором персоналу, ніж звертатися до рекрутингових агентств.



Підводячи підсумок зазначимо, що формування багаторівневої системи добору персоналу (див. додаток 3) підвищить ефективність роботи рекрутерів завдяки використанню чіткого поетапного алгоритму при комбінації традиційних та електронних інструментів. Також зазначимо, що автоматизація процесу добору персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг» та впровадження системи «1С: Заплата і управління персоналом 8.2» дозволить знизити плинність персоналу за рахунок упорядкування роботи співробітників з документами та скоротить час пошуку потрібної інформації і сумарного часу обробки документів.

Таким чином, рекомендовані заходи щодо вдосконалення процесу добору персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг», дозволять підвищити ефективність процесу і знизити плинність кадрів яка негативно позначається на загальній діяльності товариства.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

У сучасних умовах ринкової економіки, пошук та відбір персоналу стають ключовими аспектами для успішного функціонування підприємства. Розвиток та ускладнення виробництва, а також швидкий технологічний прогрес вимагають від кадрів певних кваліфікаційних та освітніх стандартів. Високі вимоги ставляться до загальної освіти, економічної та технічної компетентності працівників. Виникають нові завдання, пов'язані з оптимізацією використання робочих ресурсів та ефективною оцінкою роботи персоналу. Пошук і відбір персоналу, як ключовий елемент кадрової політики товариства, має бути інтегрованим у всі основні аспекти управління персоналом. При цьому варто враховувати наступні принципи: Пошук і відбір

персоналу не мають обмежуватися простою заміною однієї людини на іншу; вони повинні бути частиною загальної стратегії управління персоналом та програм, які реалізуються в цій сфері. Важливо оцінювати не лише професійні навички кандидатів, але і їхню здатність адаптуватися до корпоративної культури та взаємодіяти з колегами, клієнтами та постачальниками. Успішне виконання завдань організації залежить не лише від технічної компетентності, а й від здатності встановлювати гарні відносини та дотримуватися встановлених норм і правил [43, с. 107].

Важливо дотримуватися всіх вимог трудового законодавства та забезпечувати справедливий підхід до всіх кандидатів і претендентів на посаду. Загальний успіх політики управління персоналом залежить від комплексного підходу, який враховує всі аспекти відбору та адаптації нових працівників. Комплексний підхід до пошуку і відбору персоналу, який пропонується використовувати на ТОВ «Маштехінжинірінг», складається з декількох етапів (див.рис 3.4).

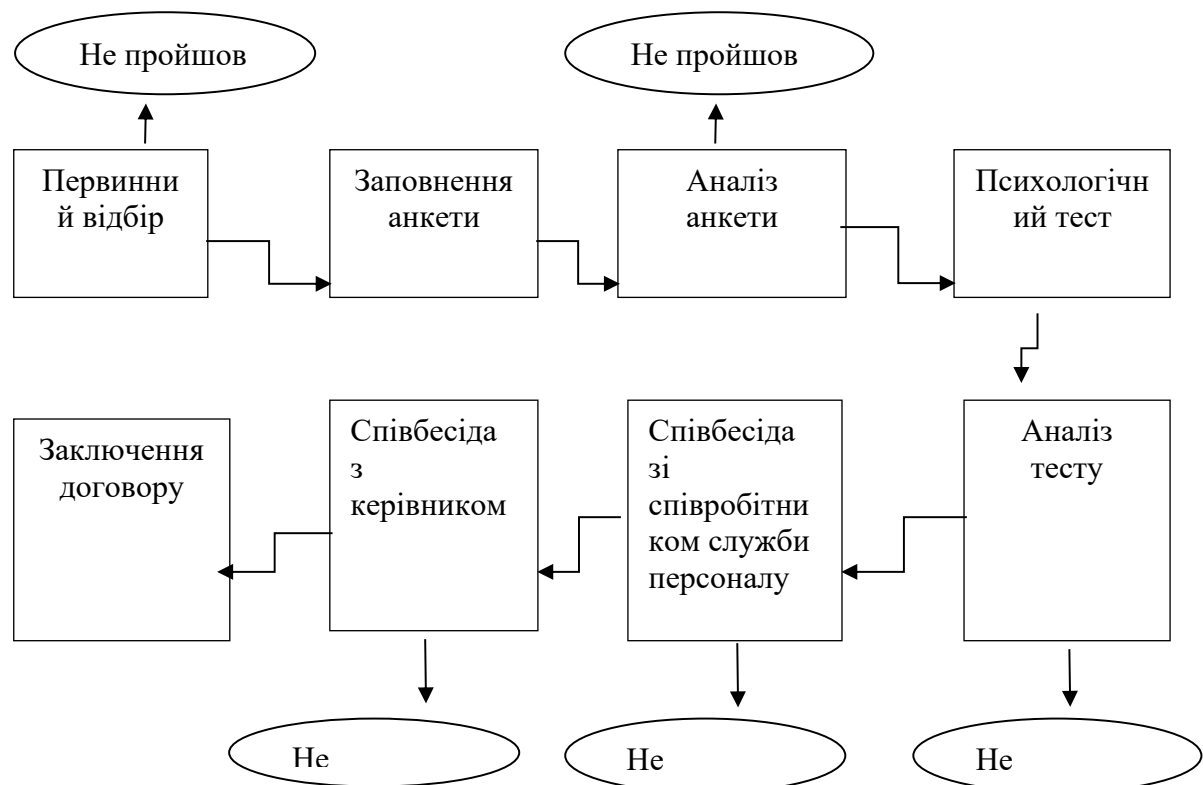


Рисунок 3.4. Етапи влаштування на роботу

Необхідно уникати загальних формулювань про важливість знаходження працівників, які ідеально підходять для конкретної роботи та відповідають вимогам керівництва. Основна мета процесу пошуку та відбору персоналу полягає в тому, щоб знайти кандидата, який буде готовий працювати за умовами, запропонованими організацією, та прийняти робочі умови та умови оплати праці. Однак на шляху досягнення цієї мети роботодавці зіштовхуються з рядом перешкод. У більшості випадків ці перешкоди виникають через внутрішні проблеми в самій організації, що є причиною їх виникнення. Серед проблем, які виникають у сфері пошуку та відбору персоналу у ТОВ "Маштехінжинірінг", можна виділити наступні [3, с. 9]:

- Відсутність системи пошуку та відбору персоналу, яка була б ретельно розроблена і підтримана відповідними процедурами та документацією.
- Відсутність встановлених процедур для відбору нових співробітників.
- Недостатність фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності в галузі пошуку та відбору персоналу.
- Недостатній рівень досвіду та кваліфікації працівників, які займаються відбором персоналу.
- Відділи кадрів багатьох організацій не проводять систематичного аналізу потреб підрозділів підприємства у персоналі.
- Відсутність положень та інструкцій, які б регламентували роботу в галузі пошуку та відбору персоналу.
- Під час відбору нових працівників часто не використовуються чіткі критерії, що відповідали б вимогам ломбардної діяльності.

Таким чином, пошук і відбір нових працівників в товаристві ускладнений через відсутність у них з різних причин відповідних процедур, методичного та документального забезпечення. Крім того, однією з

найсерйозніших проблем є відсутність навчальних закладів, які б готували персонал для ломбардної діяльності.

Також важливо зазначити, що процес пошуку та відбору кадрів не повинен бути простим вибором лише придатної особи для конкретної роботи. Він повинен бути інтегрованим у загальний контекст програм, які реалізовані у сфері управління персоналом, спрямованих на досягнення цілей підприємства та успішну реалізацію стратегії, розробленої керівництвом. Для покращення ефективності відбору важливо надавати більше уваги особистій думці компетентних спеціалістів, які працюють як у підприємстві, так і за його межами.

Управління раціональним відбором, розміщенням та просуванням працівників потребує використання наукової концепції збору, обробки відповідної інформації та аналізу для визначення придатності працівників до успішного виконання їх обов'язків на відповідній посаді. Це включає раціональне розміщення їх у структурних підрозділах товариства, а також висування та врахування перспективних кандидатів з резерву організації [49].

Товариству "Маштехінжинірінг" рекомендовано впровадити систему оцінки професійних якостей свого персоналу, оскільки така оцінка виступає як засіб для аналізу сильних та слабких сторін працівників і є основою для покращення їхніх індивідуальних трудових навичок і розвитку професійної кваліфікації. Оцінка професійних якостей має базуватися на економічних оцінках талантів людей і сприяти створенню прибуткового потенціалу. Чим вища продуктивність та тривалість роботи працівника, тим більший прибуток він приносить і тим ціннішим він стає для товариства. Для оптимізації формування трудового потенціалу товариства "Маштехінжинірінг" слід впровадити кадрове планування [47].

Важливо зазначити, що оцінка працівника повинна відображати не лише його потенціал, але й відповідність працівника його посаді, ефективне використання свого потенціалу, а також можливість займати інші посади з

метою оптимального використання ресурсів підприємства в цілому. Для оцінки складності виконуваних функцій працівників були визначені критерії, що дозволяють адекватно врахувати всі аспекти роботи та врахувати характер і особливості різних видів діяльності, включаючи різноманітність та комплексність завдань.

Оцінка праці робітників, має включати такі етапи для ТОВ "Маштехінжинірінг":

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизацію цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання» для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей [54, с. 145].

Під час оцінки кандидатів на вакантну посаду доречно ввести спеціальну методику, яка враховує систему ділових і особистих характеристик, охоплюючи наступні групи якостей: відношення до праці; рівень знань і досвід роботи; організаційні здібності; уміння працювати з людьми; уміння працювати з документами та інформацією; уміння своєчасно приймати і реалізувати рішення; здатність побачити і підтримати; морально-етичні риси характеру.

Для кожної конкретної посади у ТОВ "Маштехінжинірінг" відбираються ключові позиції з наведеного списку, які є найбільш важливими для цієї посади. Після цього до цих позицій додаються спеціальні якості, які має мати кандидат на цю конкретну посаду. Для цього формується група "експертів" із 5-10 осіб, яку доцільно скласти з керівника підрозділу, працівника відділу

кадрів і фахівця з управління персоналом. Кожен експерт проводить порівняльний аналіз і ранжує відібрані якості. Далі створюється загальна матриця порівнянь цих якостей, в яку включаються думки всіх експертів. Ця матриця дозволяє визначити ідеальні якості, які мають найбільший пріоритет для даної вакансії. Після цього експерти оцінюють ці якості у кандидатів на вакантну посаду та їх рівень володіння ними, використовуючи систему балів [58, с.115].

Також, важливо постійно вдосконалювати свої навички та знання фахівцю з управління персоналом. Для досягнення цієї мети необхідно направляти його на спеціальні семінари та тренінги. У зв'язку з постійними змінами в економіці та трудовому законодавстві України, а також постійним удосконаленням системи управління персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду, менеджер з персоналу має бути завжди в курсі всіх змін. Це дозволить йому правильно виконувати всі етапи роботи з персоналом у товаристві. Професійний розвиток - це процес постійного підвищення кваліфікації, розвитку навичок та здобуття нових знань, що спрямований на покращення професійних компетенцій та досягнення успіху в роботі. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах, курсах або самостійне вивчення літератури та інших джерел інформації, спрямованих на розвиток у конкретній сфері або професії. Такий розвиток допомагає пристосовуватися до змін у сфері праці, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє професійному зростанню. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є:

- Первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи.
- Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника.
- Навчання для підвищення кваліфікації.
- Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

- Навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників - це процес, під час якого нові наймані співробітники отримують необхідні знання, навички і орієнтацію, щоб успішно виконувати свої обов'язки на робочому місці. Цей процес може включати ознайомлення з політикою і процедурами компанії, тренінгами щодо конкретних аспектів роботи, знайомство з колегами та керівництвом, а також надання необхідних ресурсів для успішного виконання завдань. Підготовка нових працівників сприяє їхній інтеграції в команду, підвищенню продуктивності і зменшенню часу, необхідного для досягнення повної ефективності на робочому місці. Перепідготовка організується з метою підвищення кваліфікації працівників шляхом надання їм нових знань, навичок і компетенцій або поглибленого вивчення вже відомого матеріалу для адаптації до нових технологій, методів роботи або вимог ринку. Цей процес може включати участь у тренінгах, курсах, семінарах або навчальних програмах, спрямованих на розвиток конкретних професійних навичок або здобуття нових знань у певній галузі. Перепідготовка дозволяє працівникам підтримувати свою актуальність у своїй сфері діяльності і розвивати свою кар'єру. Підвищення кваліфікації - це процес систематичного набуття нових знань, навичок, і компетенцій, а також поглиблення і розвиток вже наявних, з метою підвищення професійного рівня і компетентності працівника. Цей процес може включати участь у спеціалізованих курсах, тренінгах, семінарах, конференціях, вебінарах або інших навчальних заходах, спрямованих на оновлення і розширення знань в конкретній сфері діяльності. Підвищення кваліфікації дозволяє працівникам бути більш ефективними в своїй роботі, відповідати вимогам ринку праці та технологічним змінам, а також розвивати свою кар'єру [16, с. 13]. Отже, необхідно використати такі форми підвищення кваліфікації:

- Внутрішня та зовнішня.

- Організаційна та неорганізаційна (самонавчання).
- Професійна чи проблемно-орієнтована (по вимозі), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.
- Побудована на стандартних чи спеціальних програмах.
- Така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету забезпечити працівникам можливість отримати нові знання, навички та компетенції, необхідні для ефективної роботи в сучасних умовах. Ці програми спрямовані на оновлення професійних знань, ознайомлення з новими технологіями та методами роботи, розвиток ключових навичок управління та спілкування, а також адаптацію до змін в законодавстві, стандартах та вимогах ринку праці. Крім того, вони сприяють розвитку кар'єри працівників, їхній професійній самореалізації та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Крім того, ще одним важливим етапом процесу прийняття на роботу є проведення співбесіди. Позитивні та негативні аспекти співбесіди можуть бути наступними:

Позитивні сторони: Оцінка кандидата: Співбесіда дозволяє оцінити професійні навички, досвід, мотивацію та особистісні якості кандидата. Взаємодія: Це можливість для кандидата та роботодавця взаємодіяти, задавати питання та отримувати відповіді. Визначення взаємної відповідності: Роботодавець може встановити, наскільки кандидат відповідає потребам та культурі організації, а кандидат може зрозуміти, чи відповідає ця робоча обстановка його очікуванням.

Негативні сторони: Суб'єктивність: Оцінка може бути суб'єктивною і залежати від особистих вражень або уподобань інтерв'юера. Стрес: Співбесіда може бути стресовою для кандидата, що може спричинити неявність або неправильне представлення його здібностей та навичок. Обмежений час: Час для співбесіди обмежений, що може призвести до недостатнього дослідження



кандидата або неповного розуміння його потенціалу. Начало форми [52, с. 112]. Керівництву ТОВ "Маштехінжинірінг" варто розглянути можливість розробки комплексного підходу до оцінки кандидатів, який включатиме різноманітні методи. Наприклад, можна розглянути імітацію робочих ситуацій, що відбуватиметься протягом декількох днів, включаючи роботу з вхідними документами для прийняття рішень та взаємодію з колегами. Після цього експерти можуть сформувавши остаточну думку про професійну підготовку кандидата.

У ТОВ "Маштехінжинірінг" відсутня стандартизована процедура проведення співбесід з потенційними кандидатами на вакантні посади. Загальні рекомендації щодо ефективного проведення співбесіди включають наступне: сприяти створенню атмосфери взаєморозуміння з кандидатом і забезпечити йому або їй комфортну обстановку; уважно слухати та зосереджуватися на вимогах до посади, уникаючи суб'єктивних оцінок; зачекати, поки не отримаєте достатньо інформації; підготувати структурований набір питань, які будуть задаватися усім кандидатам. Ця система питань спрощує відбір серед претендентів на вакантну посаду, допомагає обрати людину з необхідними навичками, кваліфікацією та іншими вимогами, що відповідають потребам успішного виробничого процесу.

Необхідно перейти до сучасного підходу у веденні кадрової документації у ТОВ "Маштехінжинірінг". Важливо перевести облік працівників у електронний формат, що дозволить краще відслідковувати кадровий склад та його стан. Це спростить завдання фахівцю з кадрів у вирішенні різноманітних аспектів управління персоналом. Такий крок сприятиме ефективному вибору серед претендентів на вакансії, полегшить підбір кандидатів з потрібними навичками, кваліфікацією та іншими вимогами, необхідними для успішного виконання завдань. Успішне функціонування організації забезпечується наявністю взаєморозуміння та поваги між керівництвом і персоналом, де дисципліна не перетворюється на

деспотизм, а співробітники вміють знаходити компроміси у складних ситуаціях. Компанія, де високий професіоналізм поєднується з результативністю роботи, може ефективно реагувати на нестандартні ситуації та швидко їх вирішувати.

Висновки до третього розділу.

1. Після аналізу можливостей вдосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг" було встановлено, що використовується проста модель. Ця система потребує модернізації, включаючи розробку багатокритеріального підходу та привернення персоналу з урахуванням специфіки діяльності товариства.

2. Аргументуючи те, що неефективність застосування методів добору персоналу в товаристві призводить до текучості кадрів, було визначено, що це вимагає додаткових витрат на процес добору. Після аналізу різних методик, зокрема залучення рекрутингових агентств та внутрішніх ресурсів кадрової служби, було доведено, що більш ефективним і доцільним є залучення персоналу власними силами товариства.

3. Запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити удосконалення методів комплектування персоналу з одного боку, сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого - формування кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці. До основних рекомендацій щодо удосконалення методів добору персоналу можна віднести наступні напрямки діяльності: удосконалення системи добору персоналу; стимулювання робітників; розвиток персоналу.

## ВИСНОВКИ

1. Розглянувши методологічні засади методів комплектування персоналу в організації, зазначимо, що основи дослідження комплектування персоналу слід розглядати як переклад специфіки конкретної діяльності на вимоги управління персоналом. Методологія управління персоналом визначається як вчення про структуру, логічне організування, методи і засоби діяльності. В такому контексті методологія стає ключовим елементом управлінської практики, оскільки саме вона є об'єктом розуміння, навчання та оптимізації.

2. Вивчивши понятійно-категоріальний апарат методів добору персоналу в організації, зазначимо, що добір персоналу являє собою ряд дій із залучення та відбору кандидатів на певні вакантні місця, які володіють необхідними характеристиками. Процес добору персоналу охоплює безліч різних дій, що полягають в підборі.

Комплектування персоналу - це процес формування і підбору кваліфікованих кандидатів для вакантних посад на підприємстві. Це складний і витратний процес, що включає кілька етапів. Початково проводиться попередня співбесіда, після чого кандидат заповнює заявку і анкету. Подальший етап включає співбесіду з менеджером з персоналу, проходження тестування, перевірку рекомендацій та послужного списку, а також медичний огляд. На основі отриманих результатів лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про прийняття на роботу.

3. В ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для удосконалення методів комплектування персоналу в умовах ринку на вітчизняних підприємствах слід використовувати зарубіжний досвід. Це призведе до більш ефективної оцінки персоналу та покращить показники діяльності вітчизняних підприємств.

Таким чином, для створення ефективної системи комплектування персоналу необхідно розробити власну стратегію, яка ґрунтуватиметься на досвіді провідних світових компаній та іноземного досвіду, а також на власних накопичених знаннях. За зарубіжною практикою, процес добору персоналу має бути досить жорстким і спрямованим, насамперед, на урахування особливостей діяльності конкретної організації.

4. Ознайомившись з організаційно-управлінською структурою ТОВ «Маштехіжинірінг», зазначимо, що товариство є суб'єктом господарювання, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Щодо організаційно - управлінської структури, то вона побудована за лінійно-функціональним принципом, та забезпечує такий розподіл управлінської праці, при якій лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консультивати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Переваги лінійно-функціональних структур управління включають: стимулювання розвитку ділової та професійної спеціалізації серед персоналу в контексті даної структури управління; високу ефективність виробничої діяльності підприємства, яка базується на глибокій спеціалізації у виробництві та високій кваліфікації співробітників; зменшення подвійності робіт у функціональних сферах; покращення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, існують певні недоліки, зокрема: складність взаємодії між лінійними та функціональними керівниками; перевантаження керівників у періоди реорганізації; опір проти змін в організаційних процесах.

5. Провівши діагностику проблем методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехіжинірінг», зазначимо, що добір персоналу відбувається за спрощеною системою. Кадрова політика товариства розробляється з

урахуванням стратегії розвитку товариства й відображається в діючих організаційно-розпорядчих документах з управління персоналом.

6. Під час SWOT-аналізу методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехіжинірінг» виявлено, що сильні сторони переважають над слабкими, а можливостей більше, ніж загроз. Це свідчить про те, що організація має значні сильні сторони, які переважають над її слабкими аспектами. Крім того, наявні можливості для розвитку переважають над потенційними загрозами, що створює сприятливі умови для подальшого успішного розвитку і реалізації стратегічних цілей.

7. Розглянувши шляхи удосконалення методів комплектування персоналу на ТОВ «Маштехіжинірінг», запропоновано впровадити багаторівневу систему добору персоналу, яка включає розробку алгоритму рекрутменту персоналу на товаристві. Також, запропоновано впровадити програмне забезпечення «1С: Заплата і управління персоналом 8.2», яке дозволить знизити плинність персоналу за рахунок упорядкування роботи співробітників з документами та скоротить час пошуку потрібної інформації і сумарного часу обробки документів.

8. За допомогою економічного обґрунтування, доведено, що ефективніше мати власну службу з добору персоналу, ніж звертатися до агентства з найму.

Рекрутингові агентства спеціалізуються на пошуку та підборі фахівців та управлінців середньої та вищої ланки у всіх сферах бізнесу. Вартість послуг з пошуку та підбору персоналу становить один середньомісячний заробіток фахівця, що необхідно підібрати (сумарний дохід: ставка,%, бонуси). Остаточна вартість послуг визначається після попереднього розгляду заявки на підбір персоналу. Процес рекрутингу фахівців середньої та вищої ланки займає в середньому 2-6 тижнів з моменту підписання договору і початку роботи. Рекрутинг фахівців початкового рівня - 2-4 тижні. Робота над проектом починається в день надходження передоплати. Терміни можуть

коригуватися в залежності від складності посади, а також у разі зміни вимог до фахівця що необхідно підібрати. В нашому випадку, з урахуванням відсотка плинності персоналу це дуже великі затрати.

9. Розроблено заходи щодо напрямів оптимізації удосконалення методів добору персоналу в умовах ринку:

- необхідність розробки плану задоволення майбутніх потреб у персоналі;
- справедливість винагороди;
- залучення кваліфікованих кадрів з питань ломбардної діяльності;
- впровадження системи оцінки ділових якостей працівника.

Отже, якщо поліпшити умови праці, автоматизувати процес добору персоналу, підвищити рівень заробітної плати, а також підвищити мотивацію праці на товаристві, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. № 8. 2011. С. 8-10.
4. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу. HR-Portal. 2012. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podbora-personala>
5. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита. *Кадровая служба и кадровый менеджмент предприятия*, 2014. № 2. С. 48 – 52.
6. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб.К.: «Університет Україна», 2014. 417с.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. /М.Д. Виноградський, Є.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл.: В. Г. Воронкова; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 576с.
10. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом. Монографія. Запоріжжя. Видавництво ЗДІА, 2005. 472с.

11. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 7-15
12. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
13. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. Посібник. К.: КНТЕУ, 2008. 228с.
14. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
15. Добридень О.В. Методологічні підходи до аналізу суспільства споживання. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 49. С.257-266.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Жилияєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_15.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf)
18. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. *Галицький економічний вісник*. - № 1(30). 2011. С.15-24.
19. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано- Франківськ, «Лілея -НВ», 2015. 232 с.
20. Йолон П. Системний підхід. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис, 2002. 742 с.



21. Кваліфікаційна мапа України. URL: <https://www.futureskills.org.ua>
22. Кодекс законів про працю України, 2018 - перевірено 15.12: URL: [https://uristua.net/кодекси/кодекс\\_законів\\_про\\_працю\\_укр...](https://uristua.net/кодекси/кодекс_законів_про_працю_укр...)]
23. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.103 с.
24. Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 192с.
25. Лепський М. А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.
26. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2010. № 09 (99). С. 78 – 80.
27. Макогон В. Д. Інституційний підхід до формування та реалізації бюджетної політики. *Економічний вісник університету*, 2016. Вип. 30(1). С. 196-202.
28. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. 2010. вип. 20.10. 344 с.
29. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Мороз О.С.; Запорізь.держ.інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА,2015. 324с.
30. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ/За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.

31. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1. С. 162-165.
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. К.: ЕксОб, 2001. 345с.
33. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.
34. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.
35. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 23. Частина 3. 2017. С. 30-33.
36. Позднякова Л.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
37. Портер М. Стратегія конкуренції.: Пер. з англ. / М.Портер. К.: Основи, 1997. 321 с.
38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
39. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
40. Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на рівні підприємства за стейкхолдер-підходом. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13-*

14 травня 2021 року [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана. С. 314-316.

41. Сергієнко Т.І. Планування проектної діяльності. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» та 7.18010013 «Управління проектами» ЗДІА денної та заочної форм навчання кафедри менеджменту організацій та управління проектами. Запоріжжя, 2015. 114с.

42. Сергієнко Т.І. Технологія управління трудовим колективом як соціальною підсистемою організації. *Соціальний менеджмент*. Навчально-методичний посібник для фахівців галузі 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «Менеджмент організацій» / Укл.: В.Г. Воронкова, О.М.Кіндратець та ін. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 216с.

43. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*, 2012. № 51. С. С.102-108

44. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2016. № 1. С. 91–95.

45. Статут ТОВ «Маштехінжинірінг» затверджений рішенням засновників ТОВ «Маштехінжинірінг» протокол №1 від 11.08.2021р. 14 с.

46. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

47. Трансформація системи управління персоналом типового підприємства сфери гостинності в інноваційну структуру. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/768/745>

48. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших]; головний редактор Г.Г. Савіна; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

49. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>

50. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / укладачі: Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.

51. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

52. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

53. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации. *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2012. № 7. С. 74 – 80.

54. Череп А.В., Єкімова О.О. Парадигма кадрової політики суб'єктів господарювання. *Економічний простір*. 2009. № 22. С.145-155.

55. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Формування іміджу організації навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» / І.Г.Шавкун. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 111с.

56. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104.

57. Шинкарук В.І. Порівняльно-історичний метод. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

58. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.

59. Яремчук Р. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці. Тернопіль: Джура, 2008. 636с.

60. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Класифікація підбору персоналу

Різновиди підбору персоналу	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Масовий підбір	Застосовується, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широке охоплення аудиторії;</li> <li>- велика кількість кандидатів;</li> <li>- можливість для організації скорочення витрат на персонал.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- масовий підбір є трудомістким;</li> <li>- характеризується високою плинністю кадрів.</li> </ul>
Зовнішній підбір	Реалізовується завдяки кадровим агентствам та центрам зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ширші можливості вибору;</li> <li>- менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства;</li> <li>- прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш високі витрати на залучення кадрів;</li> <li>- тривалий період адаптації;</li> <li>- блокування можливостей службового зростання для працівників організації.</li> </ul>
Внутрішній підбір	Здійснюється всередині підприємства за допомогою відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низькі витрати на залучення кадрів;</li> <li>- швидке заповнення вільної штатної посади, без тривалої адаптації;</li> <li>- покращує моральний дух у працівників, які отримали підвищення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можлива поява напруженості або суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника;</li> <li>- знижується ймовірність запровадження нововведень.</li> </ul>
Дистанційний відбір	Використовується сучасні інформаційні технології, різні канали зв'язку, інтернет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дистанційна співбесіда дозволяє швидко здійснити первинний відбір;</li> <li>- скорочення часу на організацію співбесід.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність особистого спілкування, рекрутеру необхідно розпізнавати по голосу настрій людини, його реакцію на питання, звертати увагу на ознаки невпевненості, брехні, запальності.</li> </ul>

Таблиця Б.1 – Види нестандартних методів підбору персоналу

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	оцінка комунікабельності та винахідливості здобувача	застосовується для визначення ступеня конфліктності, агресивності майбутнього співробітника, а також його схильність до переадресації відповідальності, так як при вирішенні кейса людина зазвичай показує зручну для себе модель поведінки в складі ситуації
Проектне інтерв'ю	оцінка індивідуального сприйняття будь-якої певної задачі, поставленої перед кандидатом на посаду	проектні питання використовуються на співбесіді тоді, коли роботодавці хочуть з'ясувати погляди претендента, його переваги, цінності, способи взаємовідносин, і те, що його мотивує
Провокаційне інтерв'ю	грунтується на попередній відмові претендентові в роботі і проведення оцінки його подальшої поведінки	доцільно застосовувати в рідкісних випадках, воно може бути виправдано для таких фахівців, яким необхідна психологічна витримка і гарант
Brainteaser інтерв'ю	кандидат на посаду зобов'язаний вирішити логічну задачу або відповісти на хитромудрі питання	brainteaser інтерв'ю підходить для професій, в яких можлива креативність людини. наприклад, для менеджерів по рекламі, піар-менеджерів, аудиторів, програмістів і інших представників розумової праці
Стресове інтерв'ю	проводиться в незвичайному місці або в процесі співбесіди претендентові задаються несподівані питання	призначено для тих, хто в процесі роботи стикається зі стресом і повинен вміти правильно на нього реагувати. тобто виявляти такі якості, як стресостійкість, вміння грамотно вести себе в конфліктних ситуаціях. вміння продуктивно розподіляти уваги.



Рисунок В.1. Баготорівнева система рекрутменту (добору) персоналу



Таблиця Г.1 – Результати експертної оцінки вагомості критеріїв попередньої оцінки резюме

Кртерії оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума оцінок	Середня оцінка (ваговий коефіцієнт)
Грамотність складання резюме	1	1	0,5	1,5	1	5	1
Лаконічність та достовірність викладеної в резюме інформації	1,5	0,5	1	0,5	1,5	5	1
Простота та зовнішня привабливість резюме	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	0,5
Наявність вищої освіти	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	7,5	1,5
Інші види освіти	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	0,5
Володіння іноземною мовою	0,5	1,5	1	1	1	5	1
Наявність досвіду професійної діяльності	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	7,5	1,5
Наявність спеціальних знань	1	1	1,5	1	0,5	5	1

Таблиця Д.1 – Розподілення балів при аналізі резюме

Критері оцінки	Бальна оцінка		
	Дані вище норми (3 бали)	Дані відповідають нормі (2 бали)	Дані не відповідають нормі (1 бал)
Грамотність складання резюме	резюме складане без жлдного зауваження	Відсутність помилок, друкарських помилок	Купа помилок
Лаконічність та достовірність викладеної в резюме інформації	Резюме розміщено на 1 сторінці, а інформація максимально викладена і достовірна	Розумний обсяг резюме (1-2 сторінки); правдива інформація	Обсяг резюме – півсторінки, або більше 2 сторінок4 недостовірні дані
Простота та зовнішня привабливість резюме	Правильно структурування інформації про себе і свій професійний досвід	Інформація стуктурована	Немає чіткої структури і хронологічної послідовності
Наявність вищої освіти	Вища освіта	Середньо-технічна освіта	Не має вищої освіти
Рекомендації з попереднього міста робота	Рекомендації що підтверджують професіоналізм кандидата	Позитивні рекомендації	Відсутні рекомендації або негативні
Наявність професійного досвіду	Досвід роботи від трьох років	Досвід роботи до трьох років	Досвід роботи відсутній
Наявність знань ломбардної діяльності	Є спеціальні знання, є підтвердження з попереднього місця роботи	Є спеціальні знання, але підтвердження не має	Спеціальні знання не відповідають

Таблиця Е.1 – Пояснення для трактування тестів

Тест	Трактування	Бальна оцінка		
		3 бали	2 бали	1 бал
Для визначення інтегрального показника загальних здібностей	Визначається рівень загальних розумових здібностей	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Для визначення здібностей приймати самостійні рішення	Логічне мислення, вміння приймати самостійні рішення, креативно мислити	Залежно від посади		
Для визначення типу темпераментів	Визначає типи нервової системи	Залежно від посади		

Таблиця Е.2 – До критеріїв відбору претендентів при телефоній розмові

Критерії	Питання, за допомогою яких можна зробити висновки
Орієнтація на професійне зростання	Які ваші основні здобутки?
Мотиватори	Що спонукає людей працювати краще, більш ефективно?
Чесність, відповідальність	Були ли в вас помилки на минулій роботі? Які саме?
Стиль спілкування	Формується загальне уявлення з відповідей на попередні питання
3 бали – кандидат чітко і аргументовано відповідає на питання; 2 бали – кандидат відповідає на питання, але без аргументації; 1 бал – кандидат не дає чіткої і зрозумілої відповіді	

Таблиця Ж.1 – Пояснення до критеріїв відбору претендентів у первинній співбесіді

Критерії	Питання, за допомогою яких можна зробити висновки
Вимоги до керівника	Хто такий керівник?
Вимоги до колективу	Який колектив працює найбільш продуктивно
Наявність чи відсутність ґрунтовної підготовки до співбесіди, схильність до аналізу інформації	Що Ви знаєте про наше підприємству?
Активність/пасивність	Припустимо, ми Вас прийняли на роботу – опишіть свій перший робочий день
Як вирішує проблеми. Що викликає труднощі	З якими труднощами ви стикалися. І яким чином ви їх вирішили?
3 бали – кандидат чітко і аргументовано відповідає на питання; 2 бали – кандидат відповідає на питання, але без аргументації; 1 бал – кандидат не дає чіткої і зрозумілої відповіді	

Таблиця Ж.2 – Пояснення до критеріїв відбору претендентів у заключній співбесіді

Критерії	Питання, за допомогою яких можна зробити висновки
Професійні знання	Питання повинні торкнутись знань у вузькій сфері (залежить від посади)
Здатність швидко орієнтуватись у ситуації, ступінь сміливості кандидата	Оцініть мене як ієтерв'юера по шкалі від 1 до 10?
Націленість на плідну роботу в компанії	Ким ви себе бачите через 5-10 років?
Загальне враження про кандидата	Аналіз поведінки за весь період випробувань, зовнішнього вигляду, пунктуальності
3 бали – кандидат чітко і аргументовано відповідає на питання; 2 бали – кандидат відповідає на питання, але без аргументації; 1 бал – кандидат не дає чіткої і зрозумілої відповіді	

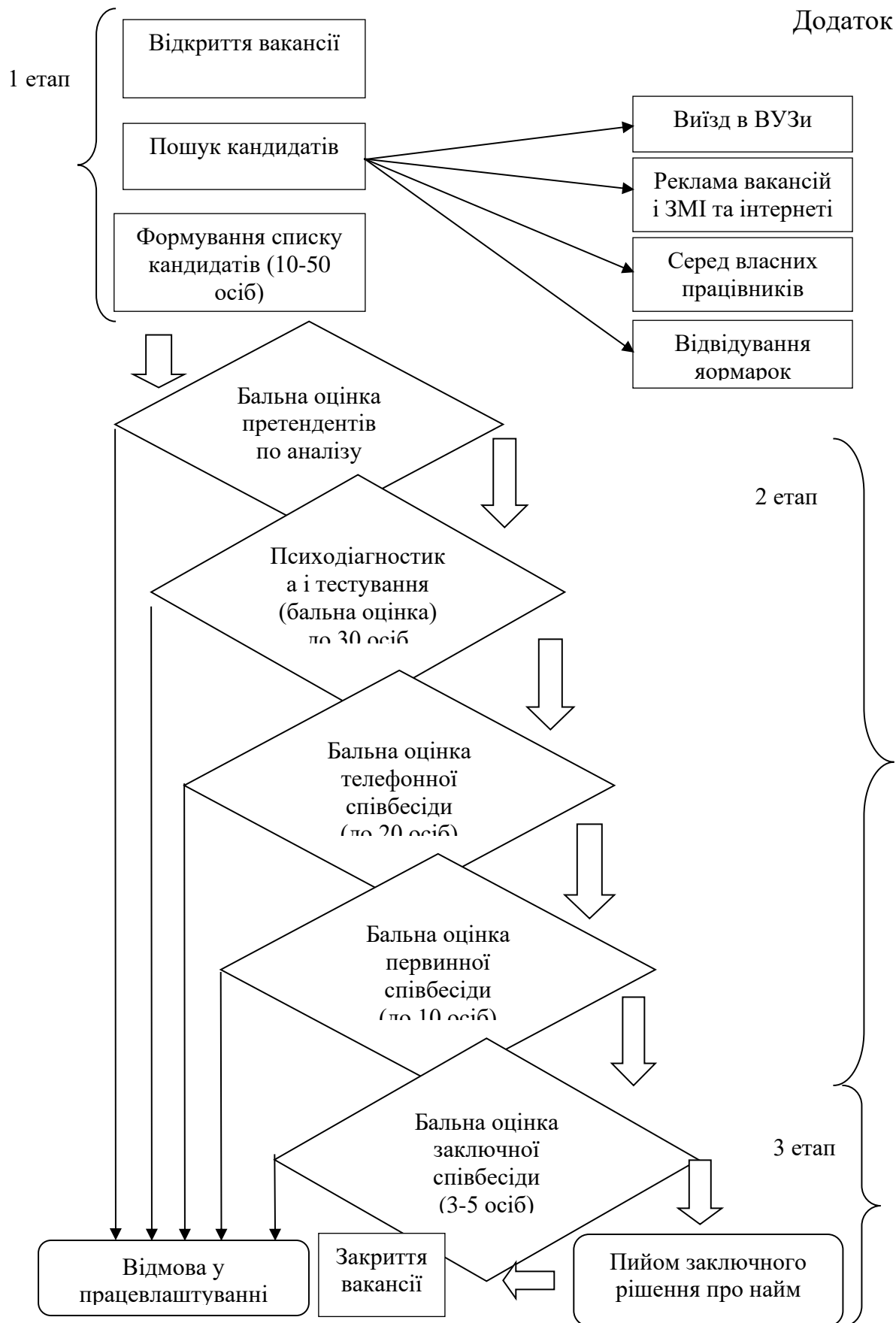


Рисунок 3.1. Алгоритм рекрутменту (добору) персоналу, розроблений для ПТ «Ломбард Партнер «Вівенко і Компанія»