

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

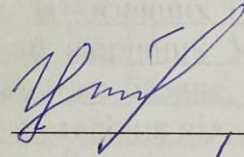
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

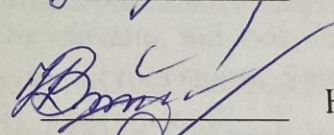
ДРУПЕП. 013651.01.05.00

Виконав:
студент 2 курсу групи УПЕП(мб)з-20-1



М.В. Купратий

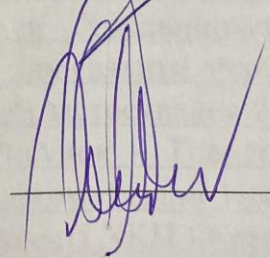
Керівник
к.е.н., доцент



Н.П. Базалійська

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф



М.Д. Ведернік

14 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчальний центр заочно-дистанційної освіти
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
 Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Купратий Микола Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

керівник роботи Базалійська Н. П., канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від « 25 » серпня 2021 р. № 102.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 17 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації. У другому розділі проаналізувати процеси найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Третій розділ присвятити шляхам запровадження сучасних інструментів найму персоналу шляхом застосування Smart-рекрутингу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу. Рисунок – Трендові напрями digital-рекрутингу; Таблиця – Основні тренди HR-автоматизації HeadHunter; Таблиця – Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2018-2020 р.; Рисунок – Етапи проведення пошуку працівників на ХКП «Електротранс» за технологією скринінгу; Рисунок – Алгоритм процесу рекрутингу на підприємстві; Таблиця – Кошторис витрат на запропоновані напрямки для вдосконалення системи підбору на ХКП «Електротранс».

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

Виконав студент гр. УПЕП(мб)з-20-1 Купратий М. В., керівник к.е.н., доц. Базалійська Н. П.

Обсяг – 92 с., 26 рис., 26 табл., 101 джерело.

Ключові слова: Smart-рекрутинг, управління персоналом, найм персоналу, рекрутинг персоналу, цифровізація залучення персоналу, цифрова трансформація, комунальне підприємстві.

Метою дипломної роботи є дослідження та узагальнення тенденцій розвитку Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації під впливом діджитал-інновацій.

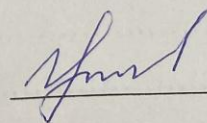
Об'єктом дослідження є процес найму персоналу організації.

У першому розділі наведено теоретичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації.

У другому розділі представлено дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».

Третій розділ присвячено запровадженню сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу, а саме: цифровізація залучення персоналу через веб-портали; удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу та оцінювання ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».

13.12.2024р.



ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації	7
1.1 Тенденції розвитку рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації	7
1.2 Smart-рекрутинг як сучасний інструмент найму персоналу організації ..	15
1.3 Рекрутинг на Smart-принципах	21
Висновки до розділу 1	
2 Дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	28
2.2 Аналіз забезпеченості персоналом на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»	36
2.3 Оцінка ефективності технологій та пошуку та найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»	44
Висновки до розділу 2	53
3 Шляхи запровадження сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу	54
3.1 Цифровізація залучення персоналу через веб-портали	54
3.2 Удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»	66
3.3 Запровадження оцінки ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»	71
Висновки до розділу 3	79
Висновки	81
Перелік джерел посилання	83
Додатки	93

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку виробництва на перший план виходить тенденція збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, адже для отримання максимального прибутку на підприємстві повинні працювати найкращі працівники. Дійсно, останніми роками роботодавці розглядають персонал як найцінніший ресурс і бажаний напрямок інвестицій. Саме тому етап професійного добору працівників у компанію є надзвичайно важливим і відповідальним. Разом із тим, знайти відповідного фахівця інколи буває дуже складно, тому необхідно вміти креативно та ефективно використовувати всі сучасні інструменти, техніки та процедури рекрутингу. На сьогодні тема digital-можливостей у царині рекрутингу персоналу є недостатньо дослідженою на теренах України, особливо порівняно з іншими країнами, тому, на нашу думку, розкриття даної теми є відкриттям нового етапу в рекрутингу. Завдяки digital-можливостям можна знаходити найкращих фахівців, які будуть будувати прогресивну країну.

Дослідженню технологій пошуку та добору персоналу, вдосконаленню рекрутингових послуг присвячено доволі багато наукових праць як в Україні, так і у світі. Зокрема, особливий внесок зробили такі українські науковці, як А. В. Василик, А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіна, О. В. Кир'янова, М. Б. Махсма, Ю. Ю. Омельченко, Г. І. Писаревська, Я. С. Семеняк тощо. Щодо зарубіжних науковців, на особливу увагу заслуговують праці Н. Наваза, А. М. Гомеса, Б. Рагавендра, Д. Саллівана і багатьох інших.

Незважаючи на велику кількість робіт, що розкривають різні аспекти технологій пошуку та добору персоналу та досліджують питання рекрутингу, запровадження digital- технологій у рекрутинг персоналу залишається до кінця не дослідженим, адже зазвичай увага націлена на вже стандартні методи рекрутингу .

Метою дипломної роботи є дослідження та узагальнення тенденцій розвитку Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації під впливом діджитал-інновацій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити тенденції розвитку рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації;
- обґрунтувати застосування Smart-рекрутинг як сучасного інструменту найму персоналу організації;
- визначити процеси рекрутингу на Smart-принципах;
- здійснити дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»;
- запропонувати запровадження сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу.

Об'єктом даного дослідження є процес найму персоналу організації.

Предмет дослідження – найм персоналу організації інструментами Smart-рекрутингу.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний, системно-структурного аналізу й синтезу, узагальнення. Метод математично-статистичної та графічної обробки даних під час визначення кількісних показників, що знайшли відображення в рисунках, графіках, таблицях.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності підприємства, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дипломна робота є комплексним науковим дослідженням ефективних процесів найму персоналу шляхом застосування Smart-рекрутингу; забезпечує вироблення рекомендацій щодо практичного використання отриманих результатів. Водночас, результати роботи можуть бути використані рекрутером при підборі та найму кандидата, а також керівниками підприємств вищої ланки.

Обсяг дипломної роботи становить 92 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 26 таблиць і 26 рисунків, висновки, перелік посилань з 101 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ SMART-РЕКРУТИНГУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Тенденції розвитку рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації

Як уже зазначалося, прогрес – це динамічний процес, у світі поступово відбувається технічна революція, з'являються нові технічні розробки: біометрія, нанотехнології, інтернет-технології, штучний інтелект, і все це впливає на роботу в будь-якій сфері. Фундаментальною складовою процесів сучасного рекрутингу персоналу є адаптація до численних сучасних технологій, які дозволяють суттєво підвищити ефективність рекрутингу. Компаніям доводиться адаптуватися до цифрового світу, якщо вони хочуть залишатися на ринку і бути успішними. Ті, хто вчасно не почав використовувати діджитал-можливості, вже значно програють тим, хто вчасно перебудувався [1, с. 53].

Сьогодні використання застарілого обладнання та програмного забезпечення – це величезна перешкода для найму найбільш талановитих і успішних кандидатів, адже вони вимагають дещо іншого підходу до найму. І, якщо рекрутери не зможуть адаптувати свої методи пошуку і відбору кандидатів під умови сучасного світу, то дійсно хороших співробітників їм знайти буде складно [2, с. 187]. Більш того, утримувати та залучати найкращих співробітників без використання діджитал-інновацій також просто неможливо [3].

Розглянемо і охарактеризуємо основні чинники впливу на ефективність рекрутингу персоналу із врахуванням діджитал-інновацій (рисунок 1.1) [4, с. 56].

Отже, до таких чинників можна віднести, по-перше, мобільні технології. Очевидно, що з кожним роком людство все частіше використовує свої смартфони, а за допомогою різноманітних додатків з легкістю вирішує повсякденні завдання. Найпростішим підтвердженням може бути, зокрема, додаток «Дія», що дозволяє вже сьогодні легко та швидко мобільно отримувати державні послуги. Те саме стосується і процесів найму, адже сучасний кандидат на вакантне робоче місце воліє зробити процес пошуку перш за все швидким та зручним для себе [5, с. 227].

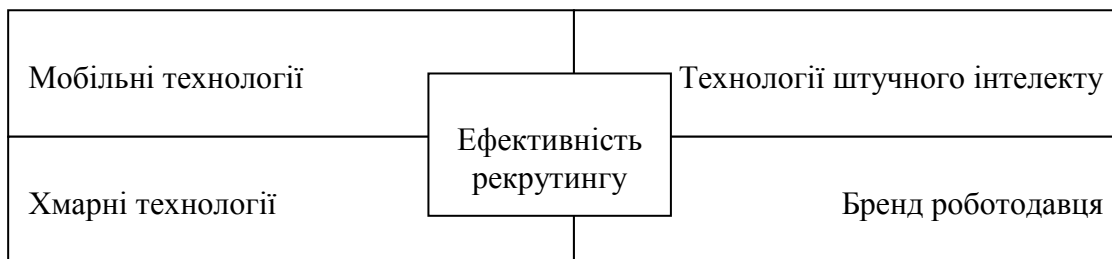


Рисунок 1.1 – Основні чинники впливу на ефективність рекрутингу персоналу, спричинені діджитал-інноваціями

У такий період багато методів пошуку персоналу є недієвими, оскільки вони є «застарілими». Епоха digital вимагає впровадження нових ідей, які відкриють можливість роботи з людьми нового світу, де кожен прив'язаний до свого девайсу [6, с. 230]. Зокрема, дослідження компанії «Deloitte» фокусують увагу на ключових трендових напрямках digital- рекрутингу, що наведено на рисунку 1.2 [7, с. 410]. Розглянемо ці напрями більш детально.

Напрямок 1. Використання штучного інтелекту та роботів. Очевидно, що на даний момент саме цей напрямок є найбільш перспективним для розвитку ринку рекрутингу. Зокрема, на світових ринках у тестовому режимі почали запускати роботів-рекрутерів [8, с. 410].

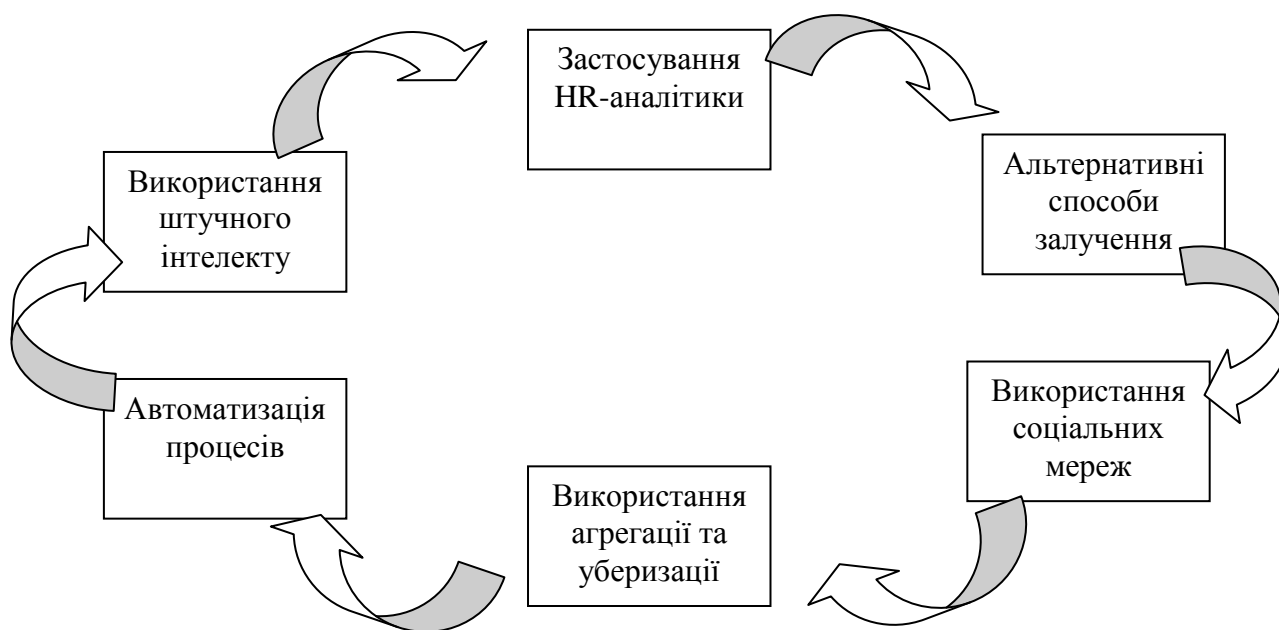


Рисунок 1.2 – Трендові напрями digital-рекрутингу

І цілком очевидно, що в найближчому майбутньому такі роботи зможуть повністю замінити рекрутера. Наприклад, роботи можуть проводити співбесіди, використовуючи відео- або аудіозв'язок, вони ведуть розмову за чітко побудованим алгоритмом, задають питання, записують відповіді та розпізнають емоції під час співбесіди; надсилають повідомлення [9]. За оцінкою компанії «Deloitte», такий робот-рекрутер скорочує тимчасові та трудові витрати на добір персоналу як мінімум у 10 разів [10]. Але, на наш погляд, є певні негативні сторони цього процесу. Адже, з одного боку, такий стрімкий розвиток призведе до того, що люди-рекрутери будуть непотрібними, бо їхню роботу будуть без проблем виконувати роботи, і, як наслідок, зросте безробіття [11, с. 30]. А з іншого боку, під час професійного добору ось такими роботами виникає ризик добору працівника невідповідного типажу.

Окрім роботів, слід виділити ще й чат-ботів. Вони можуть шукати резюме, отримувати важливу інформацію від кандидата (актуальність пропозиції, допуски до роботи, документи тощо) [12]. Такі боти також можуть виконувати адміністративну роботу, наприклад планувати зустрічі. Чат-боти сьогодні ведуть діалог майже в усіх відомих месенджерах, включаючи Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack та ін. На світовому ринку найбільш відомі боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush [13, с. 75].

Напрямок 2. Автоматизація процесів. Digital- епоха відкриває нові можливості в царині рекрутингу. Зокрема, з'являється можливість проводити аудіо- та відеоінтерв'ю, використовувати різноманітні тести дистанційно. Все це надає шалені переваги як рекрутеру, так і кандидатові. І, перш за все, варто говорити про економію часу. Крім того, автоматизація дозволила шукати та залучати в компанію кандидатів з усього світу [14, с. 130]. Отже, інтерв'ю та співбесіди можуть проводитися в онлайн-режимі через Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom тощо [15, с. 204].

Як окрему категорію виділяють автоматизацію через використання спеціальних програм, так названих ATS- та ERP-системи. Вони можуть працювати як єдина система, так і незалежно одна від одної. ERP-система

використовується для планування ресурсів підприємства. У розрізі добору персоналу така система може використовуватися для налагодження стабільного добору, обліку кандидатів, усунення певних проблем (наприклад, фінансових) завдяки плануванню. Часто трапляється, що ATS входить у склад ERP. ATS (система управління кандидатами) – це програмне забезпечення, що дає змогу в електронному режимі обробляти основні задачі рекрутингу. ATS дуже схожа на систему управління відносинами з клієнтами (CRM), але її цільове спрямування – добір персоналу [16, с. 204].

Напрямок 3. Використання агрегації та уберизації. Агрегатори резюме об'єднують в одну базу всіх кандидатів, які розмістилися на сайтах для пошуку роботи, та кандидатів, що мають профілі в соціальних мережах. Як приклад, можна назвати сервіс Indeed.com. Також слід зазначити такі сервіси, як Go Recruit, Amazing Hiring. Щодо уберизації, то це взаємодія між спеціалістами з пошуку персоналу та роботодавцем за принципом моделі Uber, тобто роботодавець публікує вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладом таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs [17, с. 418].

Напрямок 4. Використання соціальних мереж. Рекрутинг завдяки соціальним мережам створює можливості знайти молодих, творчих, сучасних спеціалістів (навіть якщо вони не шукають роботу), адже доведено, що 59% молоді шукає роботу через канали, публічні сторінки в соцмережах [18, с. 227]. Такий вид пошуку дає більше інформативності про стиль життя кандидата, захоплення, переваги тощо. Крім цього, так званий соціальний рекрутинг економить гроші на пошук кандидатів, адже створення сторінки в будь-якій соціальній мережі є безкоштовним. Найбільш поширеними мережами пошуку є Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, а також частково використовують Tinder або Snapchat, які в Україні слабо поширені (наприклад, Amazon публікує оголошення про вакансії в Tinder, а McDonald's використовує Snapchat) [19, с. 119].

Напрямок 5. Альтернативні способи залучення кандидатів. Актуальності набувають способи залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні заходи, навчання, ігри (у тому числі проведені в режимі онлайн), тематичні

зустрічі, професійні спілки в Інтернеті, форуми, конференції [11]. Завдяки такому підходу процес спілкування та, в цілому, взаємодії з кандидатами стає більш персоналізованим і привабливим для них.

Напрямок 6. Застосування HR-аналітики. Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує трудові витрати та час рекрутера, адже можна вивантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість впроваджувати HR-аналітику з урахуванням конкретного регіону та розробляти аналітичні моделі для прогнозування (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors) [20].

Слід також зазначити, що сьогодні розрізняють традиційні та креативні (творчі) джерела пошуку (добору) персоналу. Серед традиційних джерел провідні світові компанії виокремлюють рекомендації, оголошення про роботу, сайти для пошуку роботи, прямий пошук, центри працевлаштування при університетах, ярмарки вакансій [21]. Використання job-сайтів також є digital-інструментом пошуку кандидатів, проте цей спосіб не новий, не інноваційний, на даний момент він є стандартним, адже деякі рекрутери навіть не знають, як можна знайти кандидата без таких сайтів [22].

Діджиталізація безупинно наближає нас до абсолютно нового формату роботи з кандидатами. Очевидно, що процес такого переходу буде значно повільніший, ніж, наприклад, у Західній Європі чи США, адже будь-які інновації – це вкладення коштів, і не кожна українська компанія може собі це дозволити. Саме тому в Україні рекрутингові компанії переважно використовують лише соціальні мережі, job-сайти та, частково, HR-аналітику [23, с. 954].

Виходячи з оцінки вже існуючих і задіяних цифрових можливостей більшості типових українських компаній маємо рекомендовану програму заходів щодо вдосконалення рекрутингу персоналу з урахуванням трендових напрямів digital-рекрутингу, яка включає п'ять умовних блоків. Розглянемо ці блоки програми більш детально [24].

Блок 1. Розробка хмарної робочої мережі, або перенесення усієї існуючої інформації, яка знаходиться в робочій мережі, в єдине хмарне сховище. Це

надзвичайно зручно при роботі в умовах карантину, у відрядженні або при використанні робочої системи, коли працівник має робочі дні «out of the office».

Блок 2. Написання та запуск власної ATS-системи, тобто системи управління кандидатами. Така система суттєво впливає на роботу рекрутерів, знижуючи затрати часу [25].

Блок 3. Збільшення рівня використання таргетованої реклами та ліквідація низькоефективних сайтів з пошуку роботи. Наприклад, такий job-сайт, як Jooble має, зазвичай, низьку результативність, шукати там кандидатів незручно, а отриманих відгуків дуже мало.

Таргетована реклама в соціальних мережах є популярним і ефективним інструментом залучення кандидатів, адже її особливість в тому, що тематичні оголошення показуються лише цільовій аудиторії. Така реклама бере до уваги дані, отримані під час відстеження активності користувачів у мережі, історію пошуку та персональну інформацію з профілів [25]. Основні цілі такого виду реклами зазначено на рисунку 1.3.

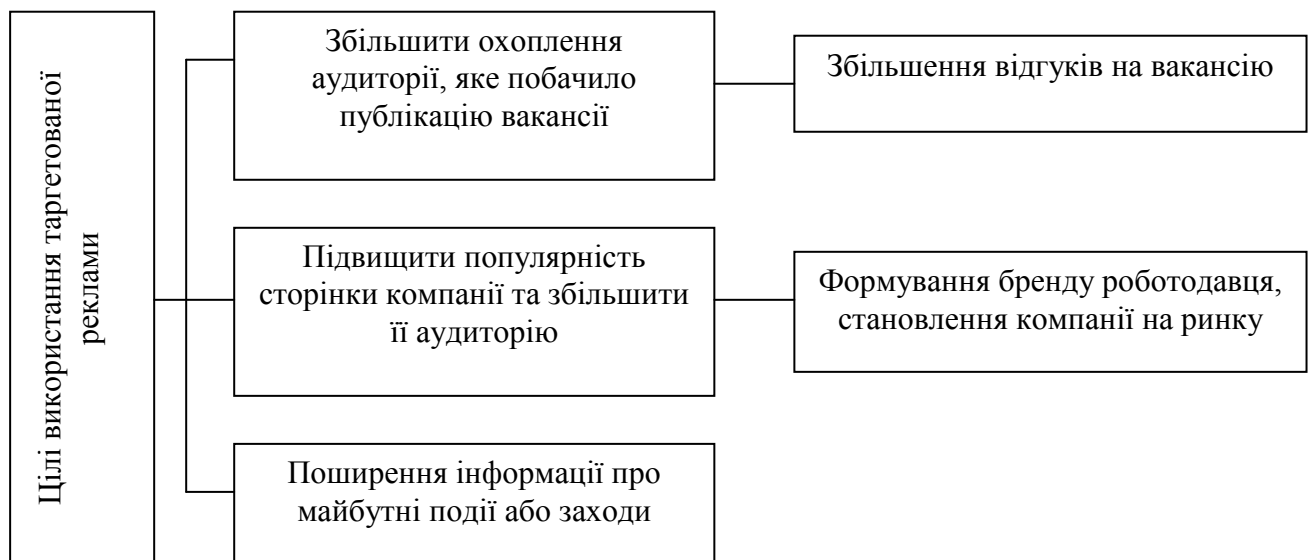


Рисунок 1.3 – Цілі використання таргетованої реклами в рекрутингу

Для запуску такої реклами варто використовувати такі соціальні мережі, як Facebook, LinkedIn, Instagram. Зокрема, Facebook дає можливість обирати користувачам, який вид реклами вони хочуть використати. Цікаво, що найпопулярнішим вважається розміщення реклами в новинних стрічках. Разом із

тим, використовувати Instagram доцільно у випадках пошуку спеціалістів, робота яких пов'язана з креативом і творчістю, або ж для представників популярних молодіжних професій (наприклад, маркетологи, SMM-менеджери, піар-менеджери тощо). Доцільність такого методу пошуку персоналу підтверджують як вітчизняні, так і іноземні фахівці, констатуючи це у HR-блогах [24].

Блок 4. Автоматизація статистичного аналізу процесних показників. Ведення статистики процесів, які відбуваються в компанії, є стратегічно важливим завданням для оптимізації роботи в майбутньому. У більшості компаній в Україні для збереження інформації використовують звичайні Excel-бази, які зберігають інформацію про проекти та контакти, коментарі та результат по кожному кандидату. Разом із тим, Excel не має можливості автоматично аналізувати інформацію, тому рекрутеру кожного разу необхідно обробляти інформацію власноруч, тобто шукати кандидатів, формувати звіти [26].

Використовувати переваги Big Data (великі дані) є необхідним для сучасного рекрутера, адже набір даних може значно вплинути на прийняття певного рішення. В кінцевому підсумку рекрутер отримує зрозумілі звіти з графіками та необхідними цифрами. Прикладом такого програмного забезпечення може бути Analyst Soft – вітчизняний продукт, який має пропозицію від розробки інструментів для data mining до комплексних рішень Big Data.

Блок 5. Запуск власного HR-бота. Загалом, функціонал такого бота полягає в постановці та відповіді на стандартні питання, а головним завданням є пошук контактів кандидатів на певну позицію. Доречним запуск таких ботів є у Facebook, Telegram та Viber. Прикладом використання в Україні HR-бота в рекрутингу може бути компанія Smart Solutions та їх бот – Selesta, який використовується з 2018 р. – обробка контактів, знайдених чат-ботами.

Останній рік працівники рекрутингових агенцій значно частіше почали практикувати проведення онлайн-співбесід через Skype, Viber, Zoom; проведення оцінювання кандидатів у онлайн-режимі. Порівняємо тенденцію змін джерел пошуку кандидатів різницею у 4 роки (отримано за допомогою експертного опитування рекрутерів). Результати представлені на рисунках 1.4 та 1.5 [25].

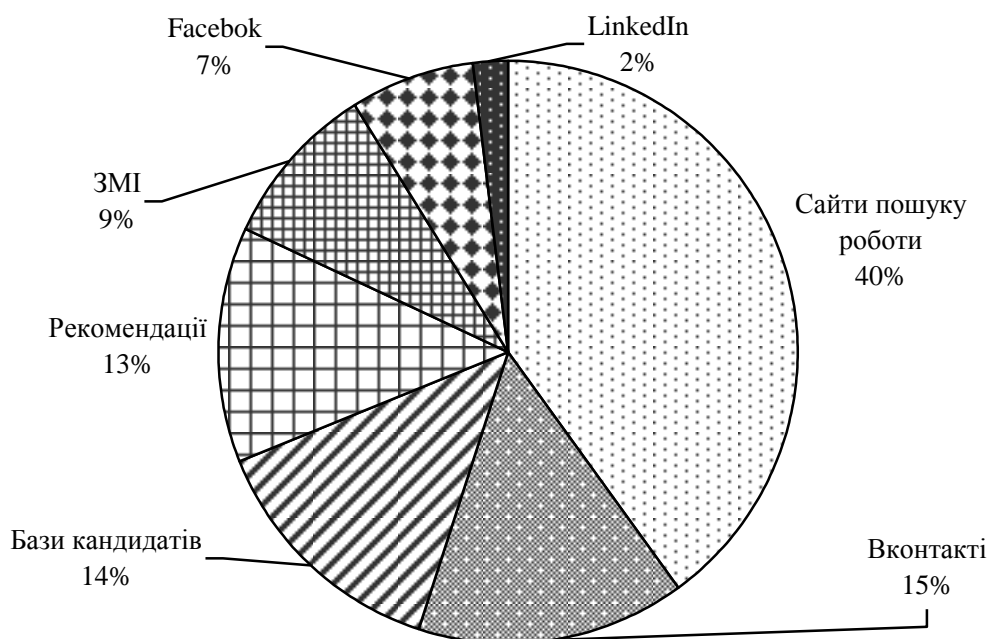


Рисунок 1.4 – Джерела пошуку персоналу у 2016 році

Результативність від опрацювання існуючих баз кандидатів та рекомендацій відносно стабільні, але трохи все ж зменшились. ЗМІ (сюди віднесли й категорію проклейки оголошень та роздачу буклетів) діють локально, тому займають малий відсоток у загальному.

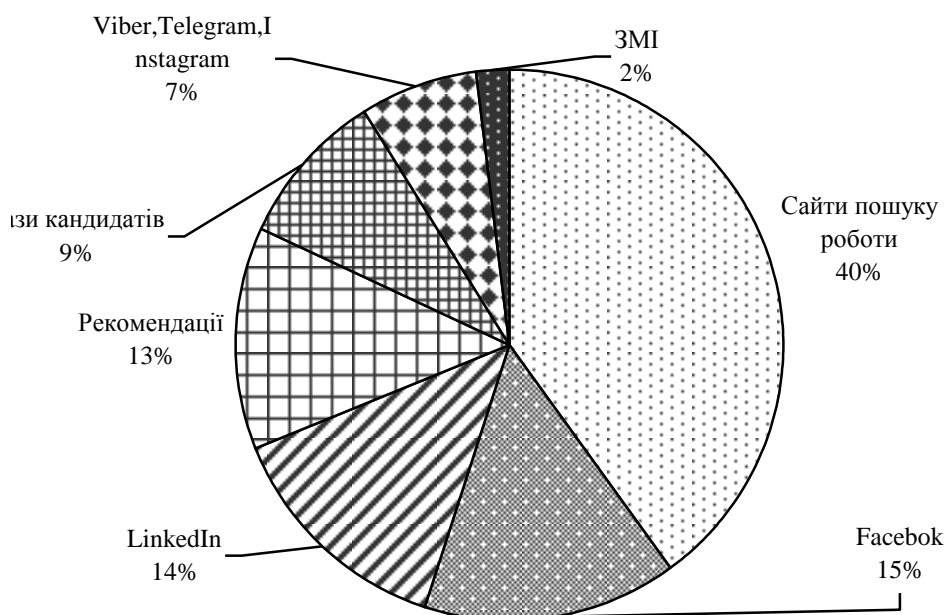


Рисунок 1.5 – Джерела пошуку персоналу у 2019 році

Отже, аналізуючи джерела пошуку у 2016 і 2019 роках, бачимо такі зміни: сайти пошуку роботи вже приносять меншу результативність, тому соціальні мережі просто витісняють їх. У рекрутингових компаніях значно збільшився відсоток використання соціальних мереж – Facebook (у 3 рази) та LinkedIn (аж у 9 разів). Із переліку джерел зі зрозумілих причин зникла мережа вКонтакті, але з'явилися нові канали – Viber, Telegram, Instagram [25].

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що використання digital-можливостей є нашим сьогоднішнім. А компанії, що бажають залишатися на ринку та розвиватися, мають, як мінімум, слідкувати за основними тенденціями розвитку і, за можливості, впроваджувати новинки світу digital. Адже використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок і активно взаємодіяти з кандидатами.

1.2 Smart-рекрутинг як сучасний інструмент найму персоналу організації

Автоматизація дедалі більше проникає у сферу HR, а самі автоматизаційні системи удосконалюються, забезпечуючи ефективну роботу компаній. Проте завдання найняти персонал швидше та з меншою вартістю за одного кандидата все ще залишається ключовою рекрутинговою метою. У рекрутменті зараз простежуються такі основні тренди HR-автоматизації HeadHunter (таблиця 1.1) [27, с. 35].

Задля успіху свого бізнесу керівникові потрібно створити надійний фундамент своєї організації, залучити такий HR, що здатен реагувати на будь-які зміни середовища. Головні вимоги сучасного економічного середовища до HR – надійність та професіоналізм. Smart-рекрутинг потрібно здійснювати на жорстких умовах, оскільки помилка у виборі HR може дорого коштувати бізнес-організації.

Саме тому успішні керівники звертаються за допомогою до рекрутингових агентств, адже працівники цієї сфери – знавці своєї справи, висококваліфіковані фахівці, які постійно займаються пошуком HR, використовуючи спеціальні методи та методики багатокритеріального компетентнісного аналізу [27, с. 35].

Ринок рекрутингових послуг – достатньо новий та молодий напрям, що пропонується у сфері ділових послуг в Україні, однак він динамічно розвивається та має серйозні перспективи. Значущість даної сфери ділового обслуговування підтверджує високий та стабільний попит на послуги кадрових агентств. Однак спостерігається недостатньо висока якість послуг у цій сфері, що обумовлено відсутністю професійних стандартів, високою плінністю кадрів в агенціях.

Таблиця 1.1 – Основні тренди HR-автоматизації HeadHunter

Типи HR-автоматизації HeadHunter	Характеристика
1	2
Social Recruiting	79% претендентів і 84% рекрутерів використовують соціальні мережі, і вкрай нерационально не вдаватися до цього цінного джерела інформації у процесі добору. Багато ATS-системах є функція пошуку кандидатів через соціальні мережі
Recruitment Marketing	Багато в чому саме цей тренд є драйвером автоматизації підбору персоналу в індустрії в цілому, оскільки в цій сфері ведеться найбільше розробок нових рішень. Інструменти починають активно застосовуватися і в HR – насамперед це аналітика та побудова сорсингу на основі цієї аналітики
Реферальні програми (пошук за рекомендаціями співробітників)	Деякі компанії переводять нетворкінг у формальне русло і підтримують реферальні програми - вони дозволяють підбирати персонал ще ефективніше, задіявши систему винагород співробітників. Під реферальними розуміють програми, що діють на постійній основі, покликані мотивувати співробітників допомагати закривати потреби компанії в кадрах. Цей канал найму дешевший, але при цьому має високу конверсію та рівень якості кандидатів. Технології зараз дозволяють автоматизувати процес надання рекомендацій співробітниками за допомогою спеціальних систем, де можна преміювати тих працівників, які привели до вас кандидатів
Орієнтація на мобільні пристрої	45% претендентів HeadHunter використовують програму або мобільну версію сайту і ніколи не відкривали десктопну версію. Тому роботодавцям варто звернути увагу на те, чи адаптований їхній сайт під мобільну версію, щоб кандидат без зусиль міг знайти всю необхідну для нього інформацію
Зручність кандидатів – понад усе	На тлі всього ентузіазму навколо технологій, компанії перестають замислюватися про те, який у кандидатів шлях до їхньої вакансії, наскільки він складний і чи зручно їм спілкуватися з новинками, які впроваджуються для автоматизації найму, будь то в розмові, чат -бот, додаткове опитування чи інтерв'ювання роботом. При впровадженні нових інструментів автоматизації важливо продумувати, наскільки комфортним буде досвід взаємодії з ними для претендентів
Прискорення контакту з кандидатом	У компанії різні стандарти реагування після отримання резюме від кандидата, і до запрошення на співбесіду може пройти від кількох хвилин до тижня. У конкурентних сферах дуже важливо думати про прискорення першого контакту з здобувачами, оскільки вони чекають на швидку відповідь

Кінець таблиці 1.1

1	2
Штучний інтелект	У міру набору даних у системах автоматизації підбору персоналу все більше стає актуальним використання штучного інтелекту (далі – II) для прогнозування ефективності кандидатів та для чергового скорочення рутинних операцій рекрутерів. Згідно з даними нашого опитування, більшість компаній бачать II саме як помічника рекрутера, що звільняє його від шаблонних завдань і оптимізує процеси, а не як повну заміну людини. Наприклад, один із нових інструментів у галузі підбору персоналу – це віртуальний рекрутер, який визначає відповідну аудиторію за допомогою технологій штучного інтелекту та проводить відбір кандидатів по телефону, через чати та відеоінтерв'ю. Він дозволяє випереджати конкурентів у залученні та підборі кандидатів, і те, що раніше займало кілька тижнів, може бути зроблено за один день. Тому в найближчому майбутньому слід очікувати зміни функціоналу співробітників-початківців у HR – їм почнуть відразу довіряти складніші завдання
Уберизація рекрутменту	Якщо автоматизація та штучний інтелект у рекрутменті застосовуються в основному для вирішення проблем великих компаній з масовим наймом, великою кількістю співробітників та даних, то в контексті середнього та малого бізнесу останніми роками став популярним термін «уберизація рекрутменту», про що розповідав у На своєму виступі Роман Сфімов, директор департаменту нових проектів HeadHunter: «Невеликим компаніям далеко не завжди вигідно займатися рекрутингом своїми силами або віддавати його на аутсорс кадровому агентству. Тому для разового чи швидкого підбору, пошуку кандидатів в іншому місті чи найму вузькопрофільного фахівця найчастіше вигідніше найняти під ці завдання фрілансера-рекрутера. На ринку активно з'являються спеціалізовані майданчики для фріланс-рекрутерів, які дозволяють компаніям в один клік зв'язатися зі спеціалістами, а останнім – так само просто шукати замовників. Це дозволяє і компаніям, і рекрутерам більше часу витрачати на завдання, не відволікаючись на супутні фінансові та юридичні аспекти співробітництва. Завдяки цьому професія рекрутера поширилася за межі кадрових агентств та HR-відділів»

Негативно впливає й відсутність статистичних даних про чисельність кадрових агенцій, фінансово-економічних показників їх діяльності. Вирішення зазначених проблем має важливе значення не тільки для розвитку соціально-трудова відносин, але і для економіки країни в цілому.

Технологія SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound) – це мнемонічна аббревіатура, використовувана в менеджменті та проектному управлінні для визначення цілей і постановки завдань. SMART-технології – це комплекс інформаційних систем та технологій призначених для оптимізації управління на основі принципів відкритості та доступності [1, с. 36-37].

У більшості популяризованих систем під час визначення мети акцент робиться на якісному опрацюванні майбутніх дій. Ключова відмінність SMART полягає не тільки в оцінці цих факторів, але і в глибокому опрацюванні реальності, в якій людина живе на даний момент.

З метою запровадження процесу Smart-рекрутингу персоналу пропонується оптимізувати роботу в сфері набору персоналу за рахунок внутрішнього аутсорсингу. Доцільно створити окрему структуру рекрутингу, який буде займатися процесом рекрутингу персоналу на підприємстві та адаптацією персоналу на підприємстві. На рисунку 1.6 представлено функції Smart-рекрутингу персоналу як сучасного інструменту найму HR [28, с. 100].

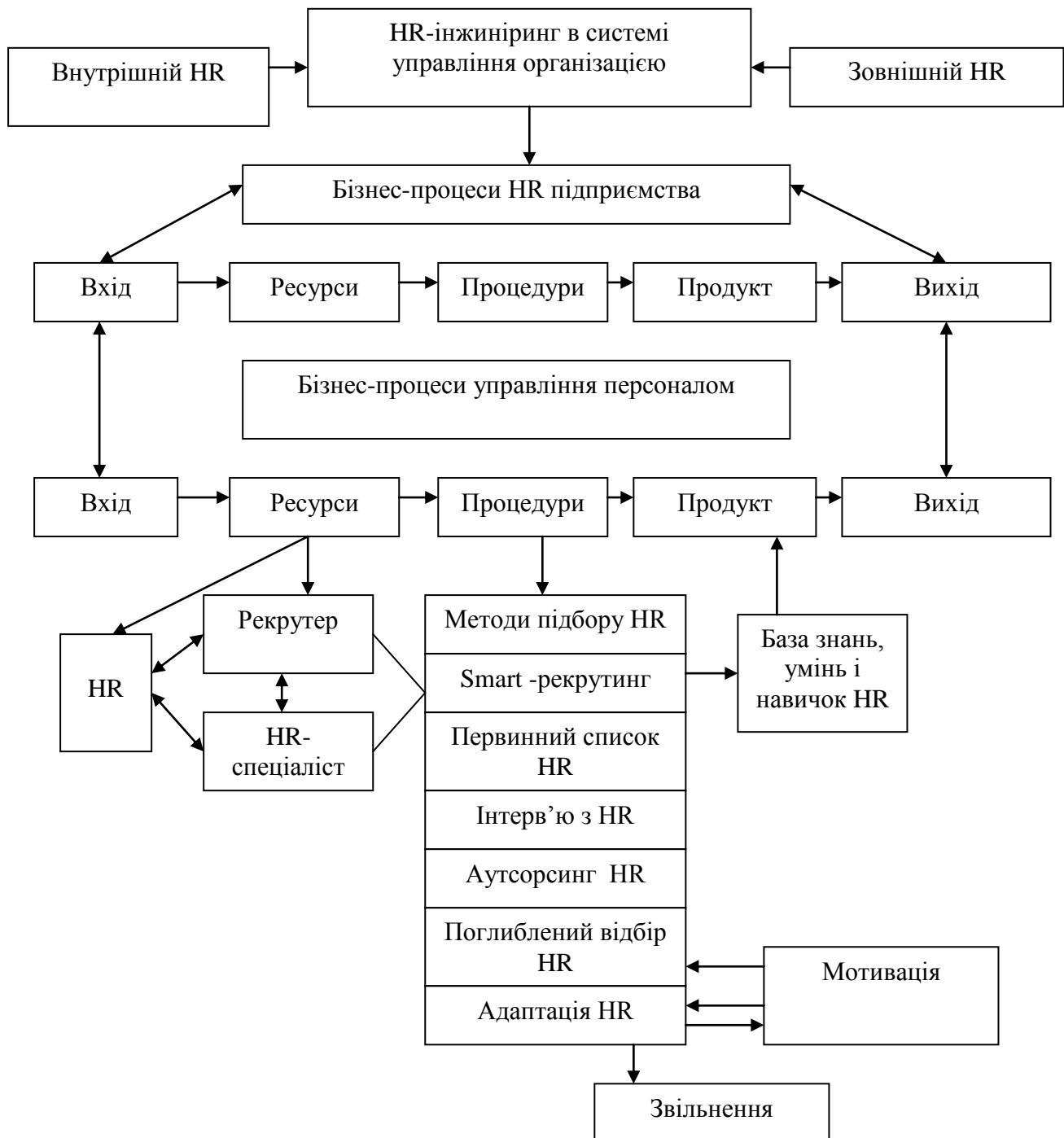


Рисунок 1.6 – Модель найму HR на засадах Smart-рекрутинг в системі бізнес-економіки промислового підприємства

Для цього в ній передбачені питання, спрямовані на вивчення наявних ресурсів та конкретизацію поточних обставин. Технологія SMART не висуває вимогу, яка часто стає причиною провалу – стрибнути «вище голови», але здатна допомогти у визначеному темпі дійти до мети за рахунок її грамотної постановки. Система постановки SMART – цілей дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання [28, с. 102].

Smart-рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та інформаційними потоками, використання відповідних знань та вмінь щодо комунікативних процесів синергетично досягаються цілі організації щодо найму HR.

Рекрутинг без сучасних HR технологій – явище рідкісне. Більшість великих світових компаній використовують програмне забезпечення для рекрутингу, наприклад, чат-ботів, а також різні додатки для обліку робочого часу або аналізу ефективності роботи персоналу.

Інструменти Smart -рекрутингу подано у таблиці 1.2 [29, с. 217].

Таблиця 1.2 - Інструменти Smart -рекрутингу

Інструменти	Характеристика
Flash-рекрутинг	У цій технології вакансія сприймається як товар, який треба продати. І, відповідно, претендент і рекрутер проходять самі етапи, як і покупець із продавцем. 1. На початку визначається аудиторія, яка підходить під дану роботу та аналізовані умови праці. 2. Налаштовуються фільтри, під час яких відсіваються невідповідні кандидати. 3. Укладається правочин. Добре, якщо на цьому етапі здобувач зможе глибше дізнатися компанію, а рекрутер - зрозуміти, як людина впишеться і почуватиметься.
Соціальний рекрутинг	Рекрутинг перемістився до "онлайну". Здобувачі знаходяться через веб-спільноти, соціальні мережі та пости в них. Крім того, багато робітних сайтів дають можливість прив'язати до свого резюме посилання на сторінки в соціальних мережах. А інтерв'ю зі скайпу заощаджують час і кадровику, і кандидату.
Чат-боти	Цей інструмент дозволяє автоматизувати певний етап рекрутингу. Наприклад, за певними критеріями відсіювати на першому етапі претендентів, пропонувати пройти тест, відповідати на запитання претендента про вакансію

У процесі Smart-рекрутингу рекрутер може застосовувати різні методи знаходження й підбору персоналу. Пошук кандидатів відбувається за допомогою таких методів: пошук серед працівників підрозділу; опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; розміщення оголошень у ЗМІ й Інтернеті; розміщення інформації у кадрових агентствах і центрах зайнятості; пошук спеціаліста серед випускників вузів; прямий пошук.

Тепер рекрутер не просто шукає персонал «на вчора» на конкретну вакансію; він працює на майбутнє з активними та пасивними кандидатами, формує потребу – бажання вибрати саме його компанію як наступного роботодавця. Відбувається це через комунікацію з потенційними кандидатами, насамперед онлайн: у соціальних мережах, через поширення інформації про життя компанії, її проекти, філософію, ілюструючи це фото та відео з працівниками, робочих процесів, у блогах, статтях тощо. Йдеться про активне формування бренду роботодавця.

Комунікація з потенційними кандидатами перейшла в онлайн, і рекрутинг також. Ми шукаємо кандидатів/інформацію про кандидатів, ведемо переговори та співбесіди і оцінюємо кандидатів онлайн, і тепер особиста зустріч рекрутера з кандидатом не є обов'язковою для успішного закриття вакансії.

Рекрутинг став соціальним та мобільним – це дві основні риси. Соціальні мережі перестали бути частиною дозвілля кандидатів. Це відбулося через вихід на ринок покоління Z, яке активно використовує для пошуку роботи такі канали, як Twitter, Instagram, частково Facebook. Для покоління міленіалів актуальні Facebook та LinkedIn. Загалом соціальні мережі ідеально підходять для взаємодії з молодими і пасивними кандидатами. Найкраще через соціальні мережі закриваються вакансії з категорії «перша робота» для студентів чи випускників без досвіду, вакансії без спеціальних навичок, сезонні роботи. У цих каналах пошуку кандидати добре відгукуються на вакансії в таких сферах, як PR, маркетинг, логістика, HR, фінанси та IT. Вакансії керівників середньої та керівної ланки також цілком реально закрити за допомогою соціальних мереж; тут працює саме професійна соціальна мережа LinkedIn [29, с.179].

Smart-рекрутинг дозволяє виконувати рекрутингові завдання в електронному вигляді. Може являти собою як класичний додаток, так і онлайн-сервіс (в залежності від потреб та розміру підприємства). Існують також безкоштовні Smart-програми і Smart-програми з відкритим програмним кодом. У більшості випадків Smart-програми автоматично фільтрують заявки за зазначеними критеріями – ключові слова, навичкам, найменуваннями попередніх роботодавців, досвіду та освіти [30, с. 46].

Отже створення ефективної процедури найму HR – завдання першої необхідності для будь-якої організації. Основне завдання HR-фахівців – пошук оптимального рішення, як швидко і найменш затратно залучити кращий персонал під відкриті вакансії. Роль інформатизації в економічному розвитку сучасних організацій нині стає все більш вагомою. І тут на допомогу приходить smart-рекрутинг – автоматизація процесів найму і використання технологій собі на благо, які виведуть компанію на новий рівень ефективності.

1.3 Рекрутинг на Smart-принципах

Сучасні економічні умови характеризуються загостренням конкуренції, в якій все більш важливим фактором успіху стає ступінь креативності підприємств, залучених в конкурентну боротьбу за краще місце на ринку. Така ситуація сприяє постійній модернізації підходів до системи управління на підприємствах, які стосуються всіх аспектів, в тому числі й в підборі та найму кадрів [31, с. 130].

На сьогодні час будь-яке підприємство зацікавлене у залученні й утриманні висококваліфікованих кадрів. Виходячи з цього, процес найму та підбору персоналу на вакантні посади є одним з найважливіших питань і першочерговим завданням у системі управління персоналом на підприємстві. Професійно організований процес з підбору необхідних спеціалістів дозволить підприємству в короткій терміни заповнити всі вакансії та залучити персонал, який буде

відповідати всім вимогам. Саме тому питання рекрутинга потребує постійного дослідження, з урахуванням вимог керівників підприємств [32, с. 29].

Рекрутмент – вид підприємницької діяльності, який полягає в наданні послуг з пошуку і підбору кандидатів (персоналу) для підприємства-клієнта. Мета рекрутменту полягає у створенні власного резерву потенційних кандидатів на всі посади, враховуючи при цьому тенденції ринку праці. Також грамотно організований найм та підбір дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства-клієнта за рахунок грамотних, висококваліфікованих й досвідчених фахівців. Підбір найбільш відповідних вимогам підприємств-клієнтів нових співробітників також забезпечує їм сталість кадрів, зменшує плинність персоналу і, як наслідок, скорочуються певні статті витрат на персонал [33].

Природно, що на процес діяльності рекрутменту впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища відносяться: законодавство; ситуація на ринку праці; розташування й імідж підприємства-клієнта, тощо. До факторів внутрішнього середовища – кадрова політика підприємства; організаційна культура; толерантність, тощо.

Зауважимо, що «рекрутинг» – це діяльність зі створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у підприємстві-клієнта (роботодавця) компетентними фахівцями, відповідними своїми якостями вимогам замовника. Рекрутинг включає комплекс організаційних заходів, що проводяться в інтересах підприємства-клієнта, який полягає у формуванні та поданні замовнику списку відібраних, відповідно до вимог, кандидатів на дану посаду з метою подальшого прийняття їх на роботу замовником [34, с. 33].

Процес рекрутингу є творчим, так як включає в себе використання як традиційних, так й нетрадиційних ресурсів, мережі встановлених контактів для виявлення й залучення талантів, що залежить від креативної ідеології фахівця з роботи персоналом (рекрутер). Ресурси часто включають в себе громадські заходи, онлайн джерела, ярмарки вакансій та рекламні / маркетингові програми.

Процес найму може також включати в себе пошук співробітників, термін, що використовується для опису пошуку кандидатів, які в даний час працюють і

переконання їх у зміні роботодавця.

Водночас, роль рекрутера не закінчується пошуком потенційних кандидатів. Слід враховувати, що рекрутери повинні брати участь в ряді подальших дій [35, с. 301]:

- підбір кандидатів – рекрутери несуть відповідальність за відбір резюме, щоб визначити, які кандидати відповідають мінімальним вимогам;

- опитування – у деяких підприємствах рекрутери відповідають за проведення первинних співбесід, які потім використовуються для звуження числа потенційних кандидатів, які будуть опитані менеджером з найму;

довідкові та додаткові перевірки – після проведення співбесід і того, як менеджер з найму висловлює зацікавленість найняти кандидата, рекрутеру часто доводиться координувати довідкову та довідкову перевірки.

Креативні, аналітичні та організаційні навички є ключовими для цієї роботи та потребують їх оптимізації за рахунок технології Smart. Smart-технології передбачають використання комп'ютерних систем і мікропроцесорів для виконання щоденних завдань і обміну інформацією. На перший погляд, усе складно, та насправді – ні. Smart-технології нас оточують уже давно, але ми не завжди звертаємо на них увагу. Комп'ютери, камери спостереження, електронні карти, GPS-навігатори – усе це належить до «розумних» технологій і дійсно приносить користь людям [36].

Технічний прогрес змінював різні покоління людей. Більшу частину населення планети зараз можна назвати Smart-суспільством. В результаті цього отримуємо нові технології, які мають покращити соціальні й економічні сфери.

Розглянемо напрями та шляхи рекрутингу на базі Smart-принципів та їх сутність. У більшості популяризованих систем під час визначення мети акцент робиться на якісному опрацюванні майбутніх дій. Ключова відмінність Smart полягає не тільки в оцінці цих факторів, але і в глибокому опрацюванні реальності, в якій людина живе на даний момент [37]. Для цього в ній передбачені питання, спрямовані на вивчення наявних ресурсів та конкретизацію поточних обставин. Технологія Smart не висуває вимогу, яка часто стає причиною провалу –

стрибнути «вище голови», але здатна допомогти у визначеному темпі дійти до мети за рахунок її грамотної постановки.

Система постановки Smart – цілей дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання [37]. Smart є критеріями ефективності поставлених цілей, які зашифровані у самій аббревіатурі назви цієї методики – (S) конкретний, (M) вимірюваний, (A) досяжний, (R) значущий, (T) обмежений у часі [38].

У контексті даного дослідження зазначимо, що модернізований підхід до рекрутменту, в сучасних умовах, повинен ґрунтуватися на Smart-принципах, який враховує фактор часу, потреби підприємства-клієнта та його вимоги до потенціалу кандидата (працівника) і результат (продуктивність), який очікується.

Таким чином, розглянемо рекрутмент на Smart-принципах більш детально (рисунок 1.7) [38].

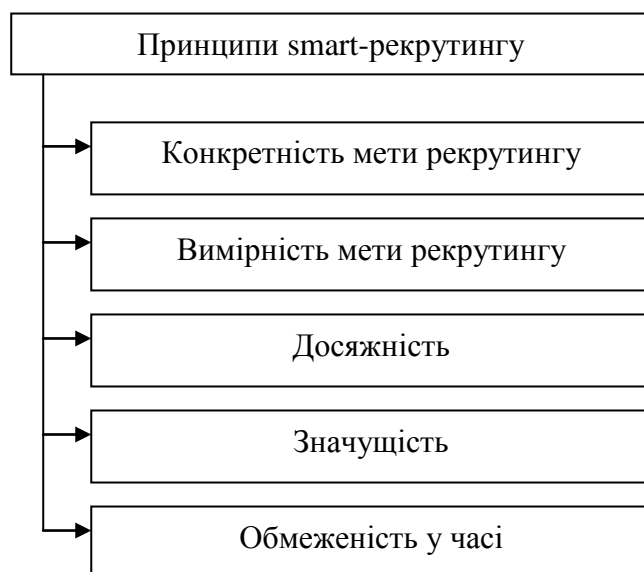


Рисунок 1.7 – Рекрутмент на Smart-принципах

1. Конкретність. Мета рекрутингу повинна бути конкретною. Конкретність полягає в точному розумінні вимог підприємства-клієнта у визначенні потенціалу очікуваного кандидата на передбачувану посаду, його результативність (продуктивність) і за який період часу повинні його підібрати.

Сформулювати конкретну мету допоможе відповідь на питання [39]:

– якими властивостями повинен володіти кандидат (рівень знань, здібності, можливості, вік, стать, національність, досвід, потенціал тощо)?

– який результат хочуть побачити від кандидата на підприємстві?

– чи існують обмеження або додаткові вимоги до кандидата?

Завжди діє правило: мета – результат.

2. Вимірність. Мета рекрутинга повинна бути вимірною. На етапі постановки мети необхідно визначити за який період часу рекрутинг знайде та / або підбере відповідного кандидата.

3. Досяжність. Робота рекрутинга повинна бути ефективною та задовольняти потреби підприємств-клієнтів у знаходженні та / або підборі відповідного персоналу. Досягнення відповідного результату залежить від реалістичності виконання завдань, який характеризується ефективністю діяльності управління персоналу, та, як наслідок, впливає на мотивацію виконавця. Якщо мета не є досяжною – ми не можемо знайти відповідного кандидата, то ймовірність її виконання буде нульовою [40].

Досяжність мети визначається з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень. Ресурси – час та відсутність кандидатів, а обмеження – знання і досвід виконавця з підбору персоналу, доступ до інформаційних ресурсів.

4. Значущість. Для визначення значущості мети рекрутинга важливо розуміти, який внесок несе його робота для свого підприємства і для підприємства-клієнта. У постановці вагомої допоможуть наступні питання: які вигоди приносить рекрутинг для свого підприємства і для підприємства-клієнта; відбулось синергія від взаємодії рекрутингу, підприємства-клієнта та клієнта.

Якщо при виконанні мети в цілому рекрутинг не отримує вигоди – така мета вважається марною та означає марнування ресурсів підприємства і як наслідок значимість його зменшується.

5. Обмеженість у часі. Виконання мети рекрутингу повинно бути обмежене часом та, як наслідок, повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення тимчасових рамок і кордонів для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим і його

діяльність ефективною. При цьому тимчасові рамки повинні бути визначені підприємством-клієнтом, з урахуванням можливості досягнення мети [41].

Слід зазначити, що симбіоз рекрутинг та Smart-принципи сприяє більш точному розумінню потреб замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати.

Концепція Smart-рекрутингу – гнучкість, що передбачає наявність великої кількості джерел, максимальна різноманітність мультимедіа, здатність швидко і просто налаштовується під рівень і потреби споживача (майбутнього працівника). В умовах постійного зростання і оновлення знань безперервний розвиток компетенцій протягом всієї кар'єри стає найбільш актуальним в системі найму персоналу. Для розвитку діяльності організації вже недостатньо впливу людського капіталу. Необхідно змінювати саме середовище організації, не просто нарощувати обсяги утворення трудових ресурсів, має якісно змінитися сам найм персоналу, його інструменти, необхідний перехід до SMART-утворення.

Необхідно розвивати такі компетенції, як аналітичні, навички вирішення комплексних проблем, іноваційність – здатність до розвитку нових ідей і їх впровадження, навички міжкультурних комунікацій.

Smart має на увазі підвищення рівня інтелектуальності пристроїв, які сприяють ефективному найму персоналу. Перенесення даної концепції на рекрутинг знаходиться стадії розвитку, терміни і основні поняття проходять процес становлення. Розуміння Smart стосовно найму персоналу коливається від використання смартфонів і інших аналогічних пристроїв для доставки знань працівникам до формування інтегрованої інтелектуальної віртуального середовища навчання, в тому числі з використанням пристроїв категорії Smart [41]. Швидкість виникнення нових технологій в останнє десятиліття значно зросла, щороку виробники пропонують нові пристрої для професійної діяльності та комунікацій. Нові інтелектуальні Smart-технології вимагають зміни платформ, що використовуються для передачі знань і широкого використання Smart-пристроїв.

Висновки до розділу 1

Обґрунтована актуальність переходу на сучасні методи, які застосовуються при digital-можливостях. Доведено, що галузь digital-рекрутингу є недостатньо висвітленою в наукових джерелах, звідки, як результат, – низька обізнаність фахівців у цій сфері. Через це знижується рівень використання сучасних інструментів. Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують вже стандартизовані елементи діджиталізації – пошук кандидатів на джоб-сайтах, розміщення оголошень про вакансії в соціальних мережах тощо. Розглянуто та охарактеризовано ключові трендові напрями digital-рекрутингу, зокрема: використання штучного інтелекту та роботів; автоматизація процесів; використання агрегації та уберизації; використання соціальних мереж; альтернативні способи залучення кандидатів; застосування HR-аналітики.

Пропонована програма заходів щодо вдосконалення рекрутингу персоналу з урахуванням трендових напрямів digital-рекрутингу допоможе значно економити час роботи рекрутера на кожному етапі, що в майбутньому суттєво відобразиться на всіх показниках результативності компаній. Використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок кандидатів.

Досліджено суть рекрутменту та фактори, які на нього впливають. Розкрито значимість рекрутингу для підприємств-клієнтів. Визначено поняття «Smart» та його сутність. Обґрунтовано, що модернізований підхід до рекрутингу, в сучасних умовах повинен ґрунтуватися на Smart-принципах, який враховує фактор часу, потреби підприємства-клієнта та його вимоги до потенціалу кандидата (працівника) і результат (продуктивність), що очікується від нього.

На основі проведеного дослідження сутності рекрутингу та його принципи, враховуючи технологію Smart, результатом наукового доробку є те, що рекрутинг на Smart-принципах сприяє більш точному розумінню потреби замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати з ними.

2 ДОЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» розпочало свою діяльність 24.12.1970. На час відкриття підприємства було прокладено 16 км контактної мережі. На лінії працювало 14 тролейбусів. Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (далі – ХКП «Електротранс») є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення тринадцятої сесії Хмельницької міської ради від 17.09.2003р. № 35 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького та є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав міського управління «Хмельницьке електроавтотранс» (додаток А).

Метою діяльності підприємства є: господарська діяльність для досягнення економічних та соціальних результатів з метою отримання прибутку; забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження майна; повне та якісне задоволення потреб населення у пасажирських перевезеннях міським електричним та автомобільним транспортом.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ХКП «Електротранс» (таблиця 2.1).

Аналізуючи собівартість наданих послуг ХКП «Електротранс», слід зазначити їх зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та витрат від знецінення запасів. Собівартість перевезення одного пасажирів трамваями у 2019 році становила 9,40грн, а у 2020 році - 15,58 грн.

Темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості у 2020 р., що є негативним моментом в діяльності.

Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	103615	133195	97221	28,5	-27,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	106947	125800	138134	17,6	9,8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,0	0,94	1,4	-6,0	48,9
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-4974	-7930	-15846	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	102798	169988	156574	65,4	-7,9
Фондовіддача	грн/грн	1,0	0,8	0,6	-20,0	-25,0
Фондомісткість	грн/грн	1,0	1,3	1,6	30,0	23,1
Виробничі запаси	тис.грн	4651,5	4487,5	3521,0	-3,5	-21,5
Товари	тис.грн	28	30,5	26,5	8,9	-13,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	655	629	628	-4,0	-0,2
у т.ч. робітників	осіб	533	509	508	-4,5	-0,2
Річний ефективний фонд робочого	год.	1250788	1221643,8	1204064,	-2,3	-1,4
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	158,2	211,8	154,8	33,9	-26,9
- одного робітника	грн.	194,4	261,7	191,4	34,6	-26,9
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	15376,1	16866,3	20733,9	9,7	22,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	5868,7	6703,6	10203,7	14,2	52,2

Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2019 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ХКП «Електротранс» порівняно з 2018 р. зменшилися на 6,0 %, а у 2020 р. збільшилися на 48,9 %.

У 2018 - 2020 р. внаслідок ведення господарської діяльності підприємство отримувало збиток. Головною причиною збитковості підприємства протягом 2018-2020 років є неповне фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення із державного бюджету та недостатнім рівнем тарифів на

проїзд. На сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгову категорію пасажирів, а «платний» пасажир переміщується містом на автобусах та мікроавтобусах, які організували рух по основній частині тролейбусних маршрутів. Тому транспортна мережа міста потребує суттєвого доопрацювання.

Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси зменшуються. Вартість основних фондів ХКП «Електротранс» на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 65,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 7,9 %. Зменшення фондівіддачі при одночасному зростанні фондомісткості у 2020 рр. свідчить про неефективне використання основних фондів. Експлуатація зношеного рухомого складу тролейбусів сприяє зростанню додаткових витрат матеріальних ресурсів підприємства. Власні доходи разом з компенсацією за рахунок субвенції з державного бюджету за пільговий проїзд окремих категорій громадян не покривають загальні витрати підприємства на перевезення.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Збільшення фонду заробітної плати ХКП «Електротранс» у 2020 р. призвело і до збільшення середньомісячної заробітної плати. Проаналізуємо структуру обігових коштів ХКП «Електротранс» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2018 – 2020 рр.

Обігові кошти	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	4651,5	52,0	4487,5	43,7	3521,0	38,6
Товари	28	0,3	30,5	0,3	26,5	0,3
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	1257,5	14,1	1424,5	13,9	486,0	5,3
Гроші та їх еквіваленти	2692,0	30,1	3438,0	33,5	3357,0	36,8
Витрати майбутніх періодів	314,5	3,5	802,0	7,8	1301,5	14,3
Інші оборотні активи	-	-	90,0	0,9	425,0	4,7
Всього обігових коштів	8943,5	100,0	10272,5	100,0	9117	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.2, спостерігається зменшення виробничих запасів в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у 2018-2020 рр. серед обігових коштів займали виробничі запаси, питома вага яких дещо зменшилась з 52,0 % у 2018 р. до 38,6 у 2020 р. Натомість, у 2018-2020 рр. збільшуються кошти та їх еквіваленти, питома вага яких збільшилась з 30,1 % у 2018 р. до 36,8 % у 2020 р. Зменшується дебіторська заборгованість.

Проаналізуємо наявність, рух і структуру основних засобів ХКП «Електротранс» за 2017-2019 рр. (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» (додатки Д1-Д3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна відмітити, що у 2018 р. вартість основних засобів на кінець періоду збільшилась порівняно з початком періоду за рахунок надходження будинків, споруд та передавальних пристроїв на суму 1089 тис.грн., транспортних засобів на суму 34761 тис.грн

У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займали транспортні засоби, питома вага яких на початок 2018 р. склала 71,7 %, а на кінець періоду – 75,9 %. У 2019 р. вартість основних засобів на кінець періоду зменшилась порівняно з початком періоду за рахунок вибуття машин та обладнання. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займали транспортні засоби, питома вага яких на початок 2018 р. склала 44,3 %, а на кінець періоду – 41,0 %.

У 2019 р. вартість основних засобів на кінець періоду збільшилась порівняно з початком періоду за рахунок надходження транспортних засобів на суму 128994,0 тис грн. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займали транспортні засоби, питома вага яких на початок 2019 р. склала 75,9 %, а на кінець періоду – 82,6 %. Наступну позицію склали будинки, споруди, передавальні пристрої, питома вага яких на початок 2019 р. склала 17,1 %, а на кінець періоду – 12,2 %.

Зростання як обсягу, так і питомої ваги транспортних засобів в кінці звітнього року у порівнянні із кінцем попереднього року свідчить про абсолютне і відносне збільшення власне активної частини основних засобів, а це означає

поліпшення структури основних засобів.

Таблиця 2.3 – Наявність, рух і структура основних засобів
ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2018 р.								
Інвестиційна нерухомість	896	0,7	-	-	-	-	1030	0,6
Будинки, споруди, передавальні пристрої	25969	19,6	1089	3,0	-	-	29110	17,1
Машини та обладнання	8302	6,3	97	0,3	27	4,3	8372	4,9
Транспортні засоби	94805	71,7	34761	96,0	572	90,1	128994	75,9
Інструменти, прилади, інвентар	699	0,5	31	0,1	15	2,4	715	0,4
Інші основні засоби	16	0,0	-	-	3	0,5	12	0,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1542	1,2	190	0,5	18	2,8	1714	1,0
Тимчасові споруди	50	0,0	52	0,1	-	-	102	0,1
Всього основних засобів	132279	100,0	36220	100,0	635	100,0	170049	100,0
2019 р.								
Інвестиційна нерухомість	1030	0,6	-	-	-	-	1030	0,4
Будинки, споруди, передавальні пристрої	29110	17,1	1164	1,5	7	16,7	30267	12,2
Машини та обладнання	8372	4,9	758	1,0	25	59,5	9105	3,7
Транспортні засоби	128994	75,9	75848	97,3	-	-	204842	82,6
Інструменти, прилади, інвентар	715	0,4	10	0,0	-	-	725	0,3
Інші основні засоби	12	0,0	-	-	-	-	12	0,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1714	1,0	201	0,3	10	23,8	1905	0,8
Тимчасові споруди	102	0,1	-	-	-	-	102	0,0
Всього основних засобів	170049	100,0	77981	100,0	42	100,0	247988	100,0
2020 р.								

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інвестиційна нерухомість	1030	0,4	-	-	-	-	1030	0,4
Будинки, споруди, передавальні пристрої	30267	12,2	120	0,2	-	-	30387	12,2
Машини та обладнання	9105	3,7	717	0,9	-	-	9822	4,0
Транспортні засоби	204842	82,6	383	0,5	731	99,3	204494	82,3
Інструменти, прилади, інвентар	725	0,3	14	0,0	-	-	739	0,3
Інші основні засоби	12	0,0	-	-	-	-	12	0,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1905	0,8	68	0,1	5	0,7	1968	0,8
Тимчасові споруди	102	0,0	-	-	-	-	102	0,0
Всього основних засобів	247988	100,0	77881	100,0	736	100,0	248554	100,0

Для кращої наочності відобразимо наявність необоротних активів ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 рр. графічно (рисунок 2.2).

Як видно з рисунка 2.2, загалом протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання основних засобів за рахунок їх надходження.

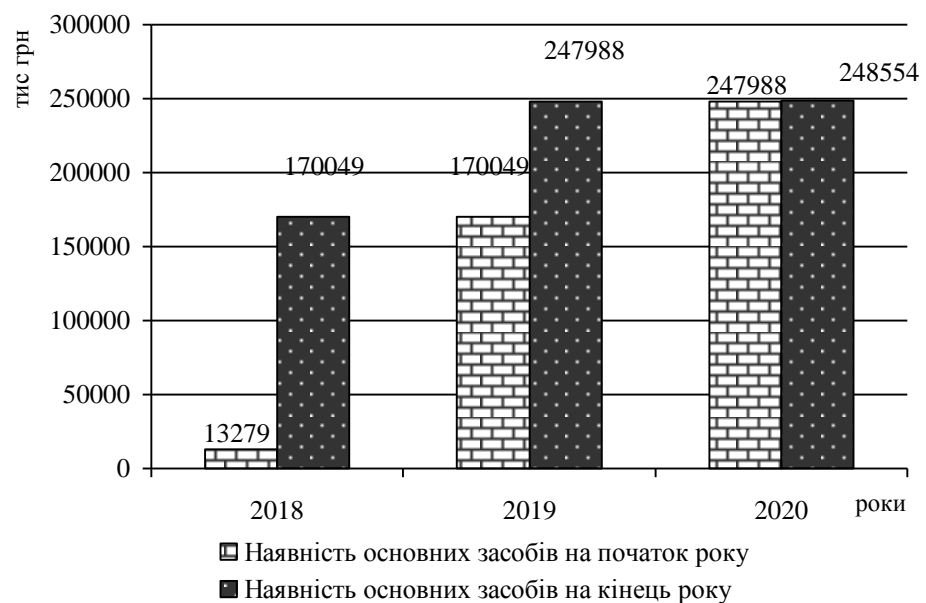


Рисунок 2.2 – Наявність необоротних активів ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Аналіз узагальнюючих показників ефективності основних засобів наведено

в таблиці 2.4. Аналізуючи дані таблиці 2.4, відмітимо, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла середньорічна вартість основних засобів на 53,0 %. Середньорічна вартість виробничого обладнання збільшилась на 59,1 %. У 2019 р. дещо збільшилась питома вага активної частини основних фондів.

Валовий прибуток ХКП «Електротранс» зріс з 7395 тис грн. у 2019 р. до 40913 тис. грн. у 2020 р. Зменшення фондівдачі у 2019 р. порівняно з 2018 р. при одночасному зростанні фондомісткості на 18,6 % призвело до неефективного використання основних фондів.

Загалом, рентабельність виробничих фондів протягом 2019-2020 рр. зростає. У 2019 р. кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 5,4 копійок чистого прибутку, у 2020 р.- 25,1 коп.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	89139	136393	163281	53,0	19,7
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	79701,0	126772,5	154342	59,1	21,7
Питома вага активної частини основних фондів, %	89,4	92,9	94,5	3,9	1,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	655	629	628	-4,0	-0,2
Валовий прибуток, тис. грн.	-3332	7395	40913	-	у 5,5 раза
Фондовіддача, грн.	1,2	1,0	0,6	-16,7	-40,0
Машиновіддача, грн.	1,3	1,1	0,6	-15,4	-45,5
Фондомісткість, грн.	0,86	1,02	1,68	18,6	64,7
Фондоозброєність, грн.	136,1	216,8	260,0	59,3	19,9
Технічна озброєність, грн.	121,7	201,5	245,8	65,6	22,0
Рентабельність/збитковість основних засобів, %	-	5,4	25,1	-	у 4,6 рази

Одним з головних факторів підвищення ефективності основних фондів є їх оновлення та технічне вдосконалення. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу дає змогу підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, продуктивності праці робітників, сприяє економії матеріальних

витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.5).

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна відмітити, що зменшення фондівдачі при одночасному збільшенні фондомісткості господарської діяльності, свідчить про неефективне використання основних засобів. Відмічається зростання продуктивності праці у 2019 р. на 33,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. продуктивність праці зменшилась на 26,9 %. Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.3).

Таблиця 2.5 – Показники використання виробничого потенціалу ХКП «Електротранс» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Фондовіддача, грн	1,2	1,0	0,6	-16,7	-40,0
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,86	1,02	1,68	18,6	64,7
Продуктивність праці, грн	158,2	211,8	154,8	33,9	-26,9

З лютого 2020 року електронні квитки для проїзду в комунальному транспорті обласного центру почали видавати пільговим категоріям населення. Вони могли отримати пластикову картку в відділах соціального захисту населення та центрах надання адміністративних послуг.

Через рік, у 2021 році, в Хмельницькому почали продавати електронні квитки для усіх пасажирів. Утім, заплановані дати остаточного введення безготівкового розрахунку за проїзд у тролейбусах кілька разів переносили. Врешті-решт, останньою датою стало 1 липня 2021 року. 27 травня на засіданні виконавчого комітету Хмельницької міської ради члени виконкому проголосували за впровадження нових тарифів за проїзд у громадському транспорті міста.

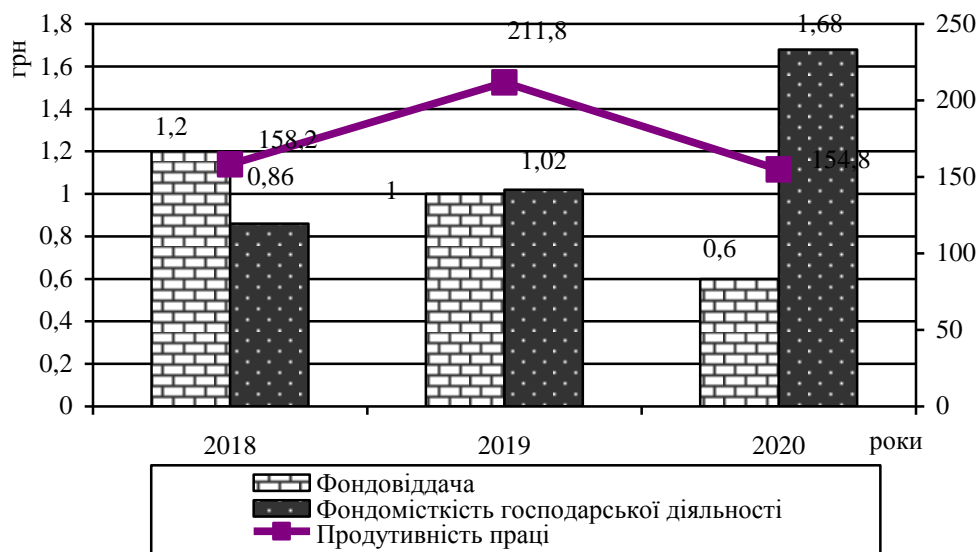


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу
ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Аби змотивувати хмельничан купувати електронні квитки, проїзд з е-квитком зробили 5 гривень, без нього – 6 гривень.

Через запровадження е-квитків у Хмельницькому скоротили близько 90 кондукторів. Замість них у громадському транспорті запрацювала контрольна служба. За допомогою нових валідаторів, які встановлює компанія «Герц», проїзд можна оплатити не лише електронним квитком, а й банківською картою, через мобільні платіжні системи та разовим квитком. Таких пристроїв у хмельницьких тролейбусах наразі встановили 20. У перспективі мають замінити всі решту.

2.2 Аналіз забезпеченості персоналом на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх

механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Серед водіїв чоловіків набагато більше – приблизно втричі. Серед кондукторів трохи інакше. Вони, до речі, до кінця року ще лишаються – їхнє завдання – допомагати людям користуватися новими валідаторами, правильно оплачувати поїздки. Проаналізуємо склад і структуру працівників ХКП «Електротранс» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад і структура працівників ХКП «Електротранс» за 2018 – 2020 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	655	629	628	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	122	120	120	18,6	19,1	19,1
- керівники	13	12	12	2,0	1,9	1,9
- фахівці	76	76	76	11,6	12,1	12,1
- технічні службовці	33	32	32	5,0	5,1	5,1
Робітники	533	509	508	81,4	80,9	80,9

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ХКП «Електротранс» (таблиця 2.6), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ХКП «Електротранс» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася. Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду практично не змінювалась, за виключенням 2018 р.

Чисельність фахівців з 2018 по 2020 рр. не змінювалась; чисельність технічних службовців у 2019 р. зменшилась на 1 особу і до 2020 р. залишалась без змін. Найбільша кількість вивільнених припала на робітників, оскільки в результаті реформи (перехід на е-квиток) частина кондукторів звільнена, а частина переведена на посади контролерів, які перевіряють оплату проїзду в транспорті. Кондуктори або звільняються з посад, або переходять на інші вакантні позиції на підприємстві, у тому числі – на посаду контролерів. 90% кондукторів –

це люди пенсійного віку. Пропонуються вакантні посади на підприємстві або на службі контролю. Більшість звільняється, бо вони пенсіонери, а контролер – це не зовсім проста професія і вона має свою специфіку. Частина залишається на інших посадах в ХКП «Електротранс» або контролерами, але контролерами залишається лише частина. Для кращої наочності динаміку структури персоналу ХКП «Електротранс» відобразимо графічно (рисунок 2.4).

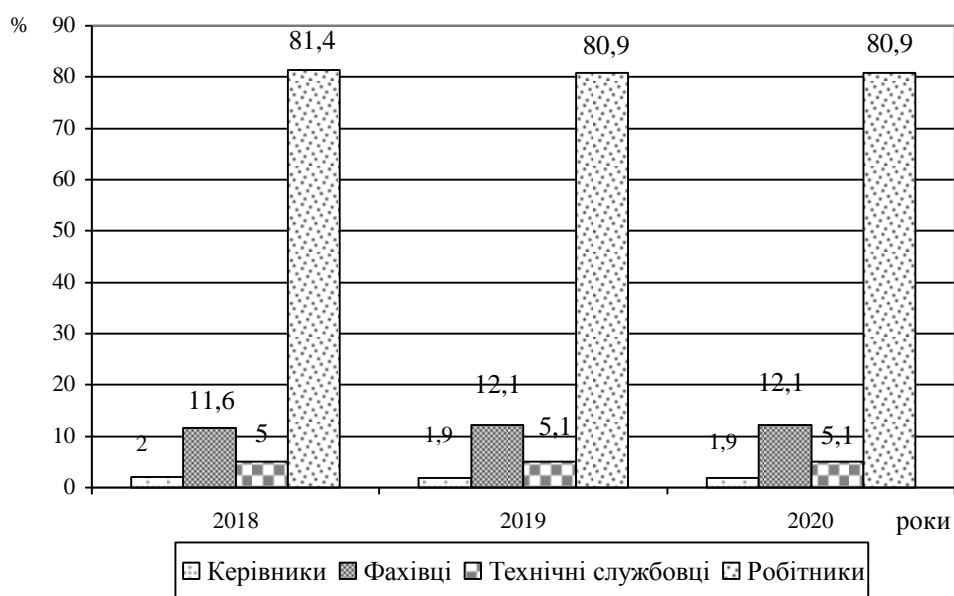


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ХКП «Електротранс» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2018-2020 рр. збереглися.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу ХКП «Електротранс» (таблиця 2.7).

Як бачимо, найбільшою є група працівників віком старших 56 років, її частка у всьому персоналі складає 43,8 % у 2018 р. 41,5 % у 2019, а у 2020 р. 44,1 %. Наступною є група працівників віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку протягом досліджуваного періоду відмічається змінний характер. Чисельність працівників віком до 30 років протягом досліджуваного періоду зменшувалась.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ХКП «Електротранс» за віком за 2018 – 2020 рр.

Категорії персоналу за віком	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	655	100,0	629	100,0	628	100,0
- до 30 років	38	5,8	31	4,9	27	4,3
- 31-45 років	110	16,8	96	15,3	128	20,4
- 46-55 років	220	33,6	241	38,3	196	31,2
- старші 56 років	287	43,8	261	41,5	277	44,1

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ХКП «Електротранс» за віком графічно (рисунок 2.5).

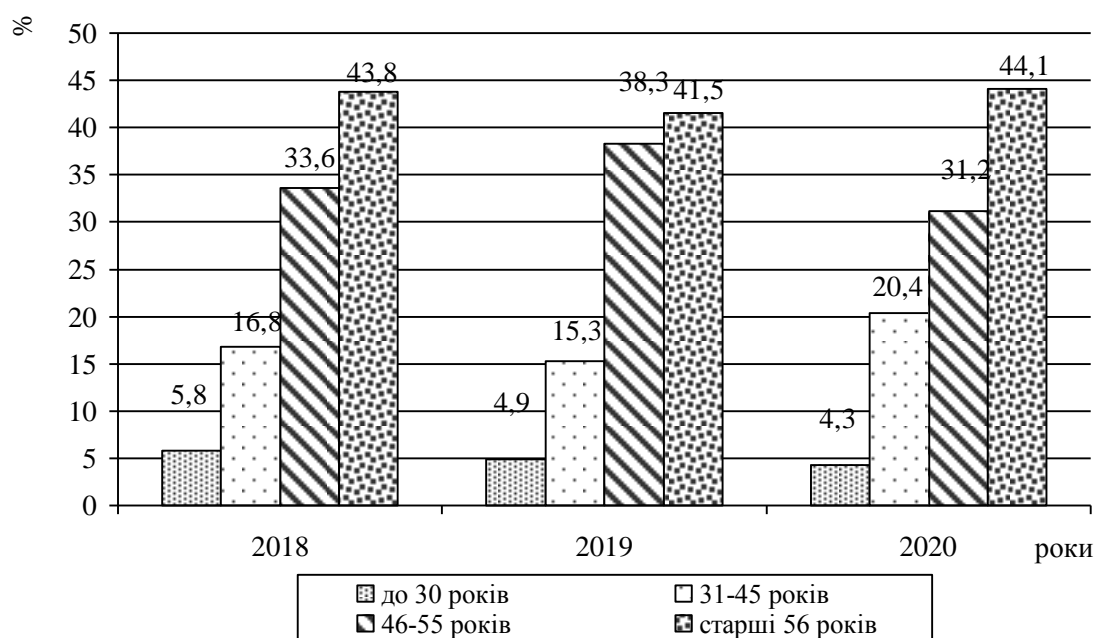


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за віком ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ХКП «Електротранс» за стажем роботи (таблиця 2.8).

Найбільшу питому вагу у 2018 р. склали працівники з практичним досвідом роботи, стаж яких нараховує більше 10 років – 47,1 %, у 2019 р.- 50,5 %, у 2020 р. – 50,2 %. Наступну групу складають працівники зі стажем від 7 до 9 років, причому їх питома вага має змінний характер. Натомість зростає питома

вага персоналу зі стажем від 4 до 6 років. Протягом досліджуваного періоду зменшується питома вага чисельності працівників зі стажем від 1 до 3 років.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ХКП «Електротранс» за стажем роботи за 2018 - 2020 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2019-2018рр	2020-2019рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	655	100,0	629	100,0	628	100,0	-26	-1
- 1-3 років	47	7,2	32	5,1	19	3,0	-15	-13
- 4-6 років	64	9,8	79	12,6	90	14,3	15	11
- 7-9 років	235	35,9	200	31,8	204	32,5	-35	4
- більше 10 років	309	47,1	318	50,5	315	50,2	9	-3

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ХКП «Електротранс» за віком графічно (рисунок 2.6).

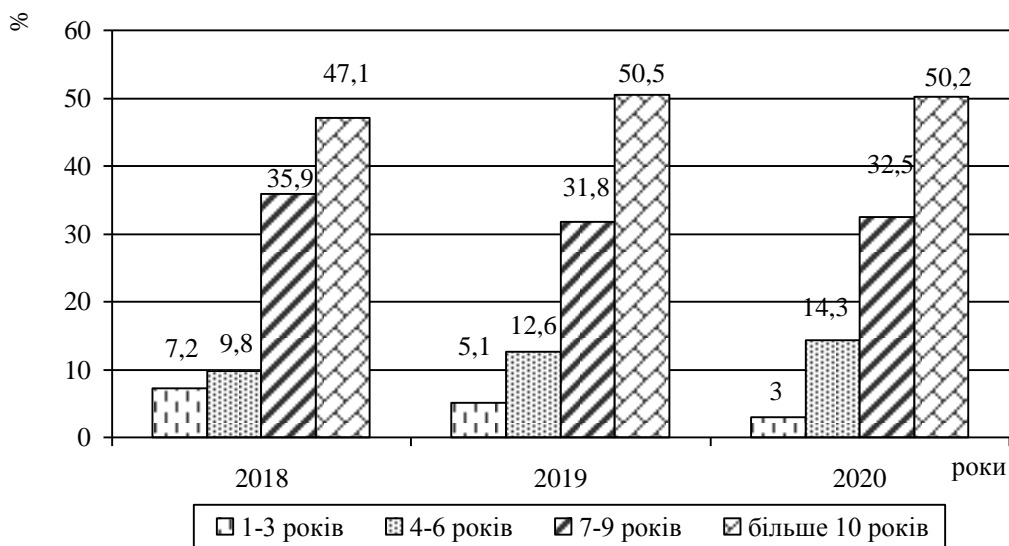


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за стажем роботи ХКП «Електротранс» за 2018-2020 рр.

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Крім того, важливим при оцінці

забезпеченості персоналом ХКП «Електротранс» є визначення показників руху персоналу, а також його причин.

Проаналізувавши показники для дослідження руху та розвитку персоналу, можна підсумувати, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежатиме від потреб дослідника та конкретних умов здійснення дослідження. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.9). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Г1-Г3).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху робочої сили на ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр	2020/ 2019 рр
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	655	629	628	-26	-1
Прийнято працівників	39	43	13	4	-30
Вибуло працівників, всього	58	31	22	-27	-9
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці	23	-	5	-23	5
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів	30	21	10	-9	-11
Коефіцієнт обороту по прийому	0,060	0,068	0,021	0,008	-0,047
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,089	0,049	0,035	-0,04	-0,014
Коефіцієнт загального обороту	0,148	0,118	0,056	-0,03	-0,062
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,672	1,387	0,591	0,715	-0,796
Коефіцієнт плинності кадрів	0,011	0,033	0,008	0,022	-0,025

З таблиці 2.9 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ХКП «Електротранс» протягом 2018-2020 рр. зменшилась. У 2019 р. порівняно з 2018 р. було прийнято на 4 особи більше, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 30 осіб менше. Спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 27 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 9 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився

на 0,008 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,047 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,04 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,014 пункти. Коефіцієнт загального обороту протягом досліджуваного періоду зменшується. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників протягом досліджуваного періоду має змінний характер. Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,022 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,025 пункти. Відобразимо мобільність кадрів ХКП «Електротранс» графічно (рисунок 2.7).

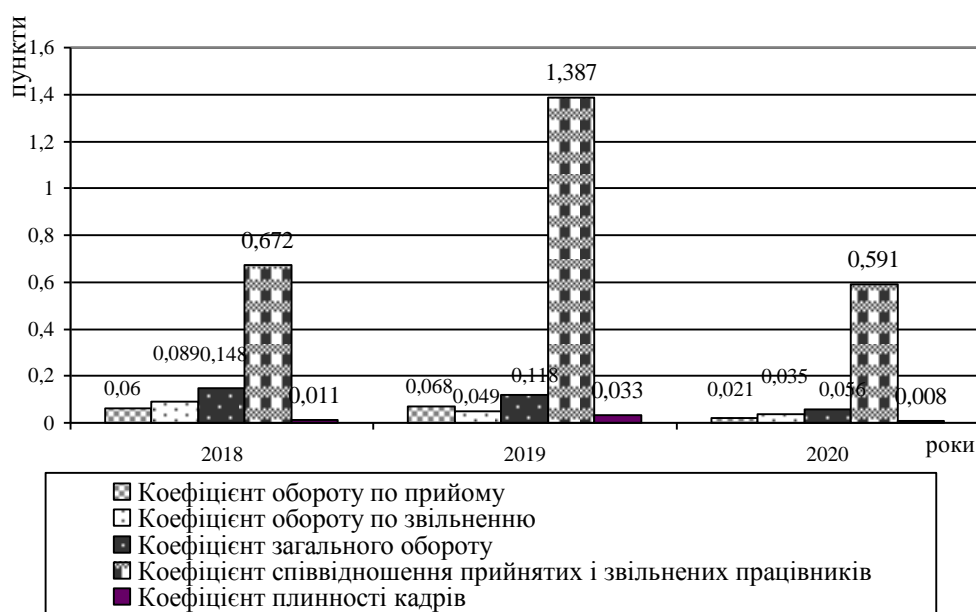


Рисунок 2.7 – Мобільність кадрів ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 рр.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.10).

Як видно з таблиці 2.10, виробіток продукції на одного працюючого ХКП «Електротранс» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 33,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 26,9 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2020 р. зменшується. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 3,2 %.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання кадрів на ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018pp	2020/2019pp
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	158,2	211,8	154,8	33,9	-26,9
Виробіток продукції на одного робітника	грн	194,4	261,7	191,4	34,6	-26,9
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	849,3	1110,0	810,2	30,7	-27,0
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,975	0,991	0,959	1,6	-3,2
Трудомісткість одиниці продукції	год.	12,0	9,2	12,4	-23,3	34,8
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,148	0,127	0,213	-14,2	67,7
Коефіцієнт плинності кадрів		0,011	0,033	0,008	у 3 раза	-75,8

Збільшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві має змінний характер (рисунок 2.8).

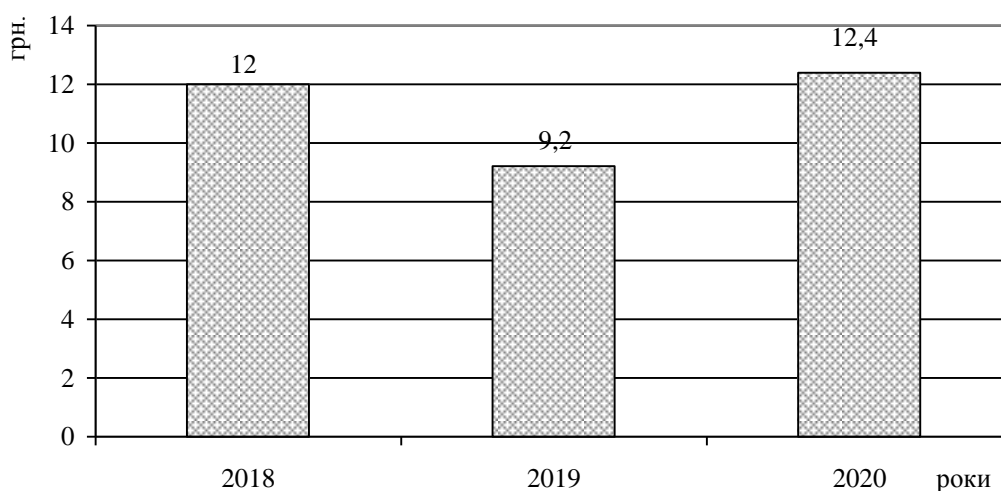


Рисунок 2.8 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ХКП «Електротранс» за 2018 - 2020 рр.

Зарплатомісткість одиниці продукції протягом досліджуваного періоду має

змінний характер. У 2019 р. порівняно з 2018 р. зарплатомісткість одиниці продукції зменшилась на 14,2 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 67,7 %, що свідчить про збільшення суми витрат па оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Враховуючи важкість умов праці, підвищену небезпеку, рівень середньої заробітної плати, стан укомплектованості кадрового персоналу залишається на дуже низькому рівні.

2.3 Оцінка ефективності технологій та пошуку та найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»

На ХКП «Електротранс» використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); прелімінарінг. Технологія рекрутингу використовується найчастіше в тих випадках, коли здійснюється підбір лінійних фахівців. У цьому випадку складається опис наявної вакансії і вказуються, при необхідності, додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується в ЗМІ, інтернеті на спеціалізованих сайтах, в тих місцях, де з ним може ознайомитися якомога більше професіоналів, які шукають роботу [42, с. 88].

Дослідимо систему методів відбору ХКП «Електротранс». вона має дещо розгалужену структуру, представлену на рисунку 2.9.

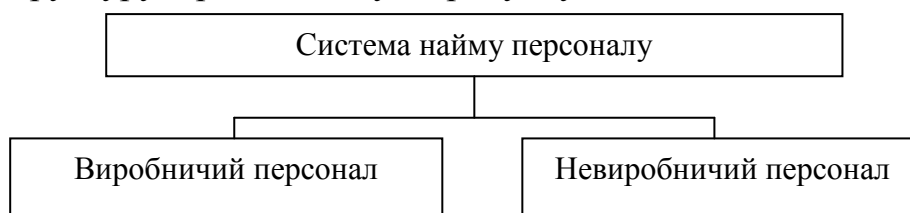


Рисунок 2.9 – Схема система відбору персоналу на ХКП «Електротранс»

Із рисунка 2.9 видно, що виробничий та невиробничий персонал ХКП «Електротранс» відбирається за різними схемами.

До подібної недорогої технології підбору та відбору персоналу відноситься і скринінг. Він використовується в тих випадках, коли вимоги до кандидата і його здібностей невеликі – досить, щоб він відповідав деяким формальним критеріям. Середні строки проведення скринінгу становлять від 1 до 10 днів. За даною технологією набирається молодший технічний склад – водії, прибиральниці, секретарі, працівники господарської служби та бухгалтерії. Розглянемо детальніше систему відбору виробничого персоналу (рисунок 2.10).

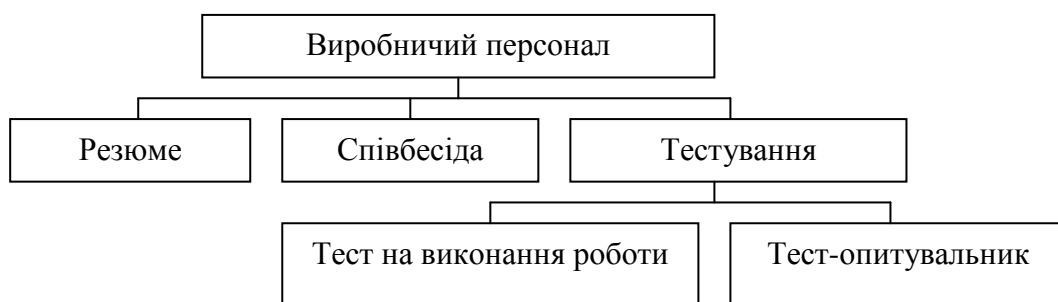


Рисунок 2.10 – Система відбору виробничого персоналу на ХКП «Електротранс»

Бачимо, що відбір виробничого персоналу на ХКП «Електротранс» проходить лише за допомогою стандартних методів відбору, тому що вимоги до виробничого персоналу досить низькі. тест на виконання роботи проводиться для того, щоб відзначити працездатність кандидата, його ефективність та загальні знання щодо роботи з технікою.

Тест-опитувальник проводиться для виявлення здібностей кандидата та його вподобань [43, с.118]. Поетапно проведення пошуку за цією технологією можна зобразити наступним чином (рисунок 2.11).

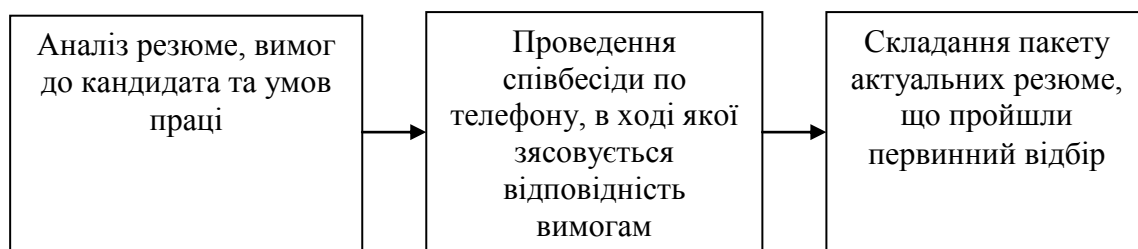


Рисунок 2.11 – Етапи проведення пошуку працівників на ХКП «Електротранс» за технологією скринінгу

Коли ХКП «Електротранс» потрібні працівники рідкісних спеціальностей або фахівці на вищій посаді, можна вдаватися до такої технології підбору персоналу, як executive search (прямий або цільовий пошук). В цьому випадку в числі кандидатів розглядаються навіть ті фахівці, які не давали оголошення про пошук роботи, але відомості про яких є в базах даних кадрових агентств (рисунки 2.12).



Рисунок 2.12 – Етапи проведення пошуку працівників за технологією прямого пошуку ХКП «Електротранс»

Схема відбору невиробничого персоналу на ХКП «Електротранс» дещо ширша та складніша, що зумовлено відповідальністю, яка покладається на співробітника, складністю роботи та рідкістю набору до складу. Схема відбору для таких співробітників виглядає так (рисунки 2.13).

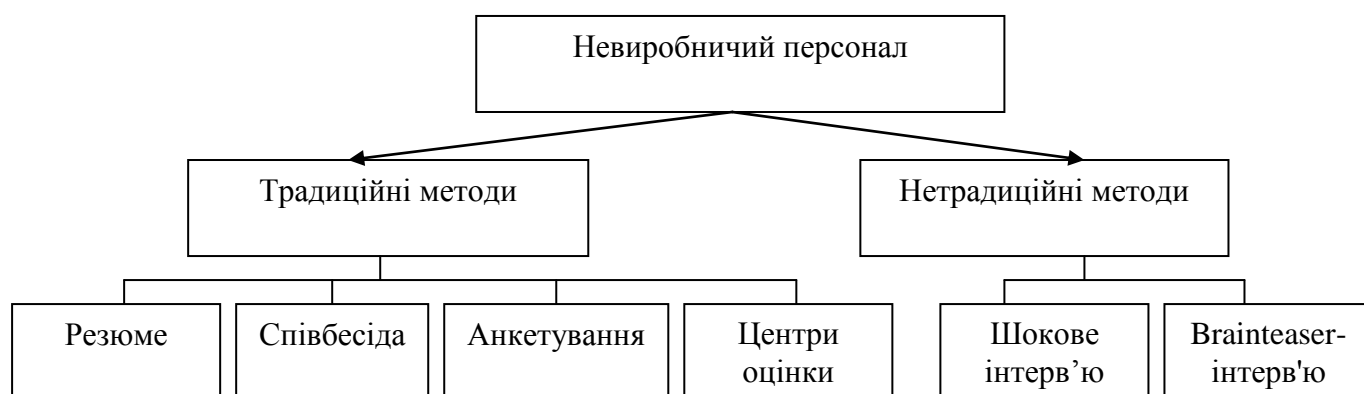


Рисунок 2.13 – Система відбору невиробничого персоналу ХКП «Електротранс»

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

привнести свіжі ідеї і нові рішення на виробництво. Багато компаній, зацікавлені в майбутньому успіху, вже на етапі навчання беруть на замітку найбільш успішних студентів, щоб в подальшому першими отримати успішних [44, с. 76].

Якщо ж проводиться відкритий набір на ХКП «Електротранс», то вивішуються оголошення щодо всіх відкритих для підвищення або переведення посад. Всіх претендентів проінформовують щодо основних підходів, умов та критеріїв, за якими буде проводитись відбір. Це джерело підбору позитивно впливає на мотивацію персоналу. Працівники бачать можливості розвитку, самореалізації та сприяння їхньому просуванню по службі. Іншою перевагою є зниження плинності кадрів, оскільки підприємство зацікавлене в збереженні працівників, які знають специфіку його виробництва.

Ще одним досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів на ХКП «Електротранс» є пошук потрібних кадрів через власних працівників. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників підприємства, які можуть відшукати бажаючих подати заяву про найм на роботу серед своїх знайомих або родичів. Перевагами цього джерела є те, що підприємство не витрачає час і гроші на пошук нових людей і часто забезпечує достатню ступінь сумісності щойно прийнятих на роботу за рахунок близьких відносин їх з працюючим персоналом.

При використанні цього джерела на ХКП «Електротранс» використовують технології рекрутингу та скринінгу, адже невідомо досконало всі особисті та професійні навички такого працівника, так як він прийшов на роботу за рекомендацією свого знайомого. Відповідно його класифікують як низькокваліфікованого або лінійного працівника.

Більш активно пошук кандидатів на вакантні посади на ХКП «Електротранс» проводиться за допомогою зовнішніх джерел. До них можна віднести розміщення оголошень про відкриті вакансії на спеціалізованих сайтах пошуку роботи. Сьогодні Інтернет є ефективним інструментом рекрутингу. Як показують опитування, проведені найбільшими українськими рекрутинговими порталами, для пошуку вакансій 70% кандидатів використовують кілька сайтів, 30% шукають роботу на якомусь одному. Спеціалісти відділу персоналу на

ХКП «Електротранс» розміщують вакансії на найбільш популярних сайтах, таких як Work.ua, rabota.ua, jobs.ua, trud.gov.ua та інших.

Відповідність використання технології в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на ХКП «Електротранс можна відобразити таким чином (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Відповідність використання технологій в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на ХКП «Електротранс

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

Процедура відбору кадрів ХКП «Електротранс передбачає етапи, представлені на рисунку 2.14.

Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством до потенційного працівника.

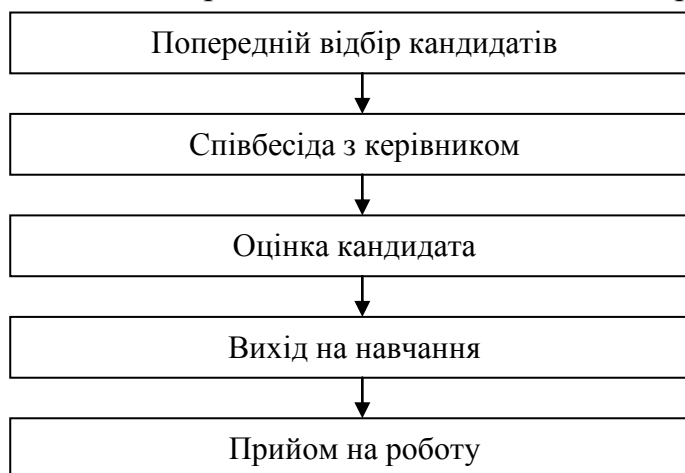


Рисунок 2.14 – Процедура відбору кадрів на ХКП «Електротранс

Проведення первинної співбесіди з керівником – наступна стадія відбору кадрів. Його мета – детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити

його придатність до виконання майбутньої роботи. Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

ХКП «Електротранс» використовує стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору [44, с.165].

Якщо виникла ситуація, коли кількість претендентів усе ще перевищує ці цифри, необхідно здійснити ще один процес, пов'язаний з підрахуванням балів. Він здійснюватися у такий спосіб (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Вимоги для кінцевого відбору персоналу ХКП «Електротранс»

Основні вимоги	Бали
Досвід роботи	до 20 балів
Професійні навички	до 20 балів
Кваліфікація	до 10 балів
Місце проживання	до 5 балів
Інше	до 5 балів
Усього	60 балів

Наступний етап процесу відбору кадрів – оцінка претендента. Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі. Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів на інтуїтивному рівні. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади. Далі керівник «виводить» на стажування кандидата та слідкує за його результатами. Говорячи про навчання та професійну підготовку працівників на ХКП «Електротранс», нижче наводиться перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 3-1 класу (таблиці 2.13-2.17).

Таблиця 2.13 – Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей ХКП «Електротранс»

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
1.	ВТр – 3.1	Підготовка тролейбуса до експлуатації	Перевірка технічного стану та підготовка тролейбуса перед виїздом на лінію. Оцінка придатності тролейбуса до експлуатації перед виїздом на лінію. Оформлення поїздної документації і заявки на усунення несправностей тролейбуса, оцінка якості їх виконання.
2.	ВТр – 3.2	Робота на лінії	Керування тролейбусом в умовах маневрового майданчика. Керування тролейбусами, які експлуатуються на підприємстві, зчеплення тролейбусів та керування тролейбусом, який буксирується. Керування тролейбусом на маршрутах різної складності та з різною інтенсивністю руху. Водіння за особливих умов та в осінньо-зимовий період. Візуальне визначення в процесі руху несправностей спецчастин контактної мережі, вузлів та агрегатів тролейбусів. Усунення дрібних експлуатаційних несправностей, що виникли під час роботи на лінії і не вимагають розбирання механізмів. Повернення тролейбуса в депо.

Вимоги до професійної кваліфікації: водій тролейбуса 3 класу. Керує тролейбусами, що експлуатуються у даному господарстві, з додержанням розкладу і правил безпеки руху в депо і на лінії. Зчеплює тролейбуси і керує тролейбусом, який буксирується. Виконує підготовчі роботи перед виїздом на лінію і після повернення у парк. Контролює дотримання правил посадки і висадки пасажирів, завантаження і вивантаження вантажів.

Таблиця 2.14 – Типовий навчальний план для водія тролейбуса 3 класу ХКП «Електротранс»

№ з/п	Розділи	Всього годин	ЗПБ	ВТ-3.1	ВТ-3.2
1	Загальнопрофесійна підготовка	218	168	50	
2	Професійно-теоретична підготовка	97		97	
3	Професійно-практична підготовка	98			98
4	Консультації	8			
5	Державна кваліфікаційна атестація	7			
6	Загальний обсяг навчального часу (без п.п.4, 5)	413	168	147	98

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійна

підготовка за спеціальною програмою, без вимог до стажу роботи. Наявність посвідчення водія транспортного засобу.

Таблиця 2.15 – Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 2 класу

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
1.	ВТр – 2.1	Експлуатація та ремонт тролейбусів	Усунення виниклих під час роботи на лінії експлуатаційних несправностей вагонів, вузлів, що потребують часткового розбирання механізмів. Застосування обладнання, контрольно-вимірювальних приладів та інструментів під час планових оглядів.
2.	ВТр – 2.2	Керування тролейбусами	Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на підприємстві та на усіх маршрутах, які обслуговуються підприємством. Обкатка тролейбусів після ремонту. Виконання маневрових робіт, буксирування тролейбусів.

Вік по закінченні навчання – не менше 21 року (відповідно до вимог Закону України «Про дорожній рух»).

Таблиця 2.16 – Типовий навчальний план для водія тролейбуса 2 класу ХКП «Електротранс»

№ з/п	Розділи	Всього годин	ВТ-2.1	ВТ-2.3
1.	Професійно-теоретична підготовка	35	35	
2.	Професійно-практична підготовка	28		28
3.	Консультації	8		
4.	Кваліфікаційна атестація	7		
5.	Загальний обсяг навчального часу (без п.п. 3, 4)	63	35	28

За результатами дослідження, виявлено ряд проблем, що знижують ефективність її застосування. По кожній з них були запропоновані напрямки, які поодиночі, а також комплексно дозволяють значно підвищити ефективність діючої системи по підбору, відбору і найму кадрів.

Для переходу до активного рекрутингу необхідно вивчити зарубіжний досвід та обрати найбільш доцільний підхід. А для організації достатнього потоку кандидатів треба вдосконалити способи пошуку нових співробітників.

Таблиця 2.17 – Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 1 класу ХКП «Електротранс»

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
1.	ВТр – 1.1	Ремонт тролейбусів	Виконання робіт з усунення виниклих під час роботи на лінії експлуатаційних несправностей тролейбусів, що потребують розбирання механізмів. Застосування обладнання, контрольно-вимірювальних приладів і спеціального інструменту під час планових ремонтів у депо.
2.	ВТр – 1.2	Керування тролейбусами	Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на підприємстві в умовах маневрового майданчика. Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на усіх маршрутах, які обслуговуються підприємством. Навчання водінню тролейбуса та прийомам і методам стажування учнів водіїв.

Якщо деякі з них, компанія, використовує вже багато років, наприклад, job-сайти, сайти оголошень, розклейку оголошень про запрошення на роботу, соціальні мережі, то більш інноваційні – не поспішає впроваджувати в роботу.

Для «закриття» вакансії також можуть стати у нагоді кадрові агентства, кадровий резерв (з числа нинішніх співробітників), колишні співробітники компанії, залучення кандидатів (як знайомих, друзів, так і простих клієнтів чи перехожих, які зацікавилися вакансією), власна база кандидатів. Корисно стежити за кадровою політикою ломбардів-конкурентів та проводити безкоштовні заходи, додатки для смартфонів, конкурси для залучення необхідних нам фахівців з цінними призами для підвищення позитивно-нейтрального іміджу компанії.

В сучасних умовах неможливо обійтися без автоматизованої системи за допомогою якої можна буде опрацьовувати більшу кількість резюме кандидатів за менший проміжок часу.

Керівнику потрібно постійно вдосконалювати свої знання, а також «підштовхувати» своїх підлеглих, наприклад, читати профільні сайти та брати участь у безкоштовних вебінарах, читати книжки та опановувати безкоштовні курси. Важливо володіти технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів, тому рекрутерам потрібно освоїти технології проведення інтерв'ю та співбесід.

Висновки до розділу 2

ХКП «Електротранс» залишається головним перевізником у місті, яке надає послуги міського комунального електротранспорту, представленого рухомим складом тролейбусів. Головною причиною збитковості підприємства протягом 2018-2020 років є неповне фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення із державного бюджету та недостатнім рівнем тарифів проїзд.

Переважну частину працівників ХКП «Електротранс» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася. Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду практично не змінювалась, за виключенням 2018 р.

Чисельність фахівців з 2018 по 2020 рр. не змінювалась; чисельність технічних службовців у 2019 р. зменшилась на 1 особу і до 2020 р. залишалась без змін. Найбільша кількість вивільнених припала на робітників, оскільки в результаті реформи (перехід на е-квиток) частина кондукторів звільнена, а частина переведена на посади контролерів, які перевіряють оплату проїзду в транспорті. Кондуктори або звільняються з посад, або переходять на інші вакантні позиції на підприємстві, у тому числі – на посаду контролерів.

Варто також зазначити, що співробітників ззовні набирають доволі рідко і частіше за все на підлеглі посади, а людей для керівних посад набирають із наявного персоналу, спираючись на вміння та знання співробітників, їх досягнення та ефективність. Також компанія дотримується політики «навчимо самі» і набирають людей для того, щоб навчити їх працювати у своєму середовищі.

Дивлячись на положення ХКП «Електротранс» на сучасному ринку, можна сказати, що система відбору персоналу на підприємстві дієва та ефективна, оскільки підприємство оживляють люди, які працюють на ньому, і від людей залежать стратегія, реклама, аналіз ринку, стан обладнання тощо. Саме персонал приводить фонди в робочий стан.

3 ШЛЯХИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕЛЕКТРОТРАНС» ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ SMART-РЕКРУТИНГУ

3.1 Цифровізація залучення персоналу через веб-портали

Процес залучення персоналу значно змінився за останні кілька десятиліть. Пошук людей, яким потрібна робота, починалася з оголошень у газетах, однак у сучасних умовах знайти роботу набагато простіше, і це можна зробити через будь-який електронний пристрій. В Інтернет-просторі багато різних сайтів з пошуку кандидатів. Працівники – живі люди, які змінюються, і разом з цим може змінитися їх бачення свого кар’єрного зростання, або вони стають нездатними продовжувати свою роботу в компанії через життєві ситуації; персонал з тих чи інших причин може покинути компанію [45].

Рекрутинг персоналу для підприємства може бути стресовим і складним процесом. Майбутні працівники повинні відповідати індивідуальним критеріям підприємства. Залучення персоналу не є другорядним завданням, з яким слід поспішати. Це ще один спосіб побудови та розвитку бізнесу [46].

Розглянемо саме пошук кандидатів для ХКП «Електротранс» за допомогою сучасного та зручного інструменту – залучення через job-портали. Переходячи до цифрових технологій в управлінні персоналом, зокрема в процесах рекрутингу, компанії розраховують на підвищення своїх конкурентних переваг, зростання фінансово-економічних показників і збільшення прибутку.

Мета данного заходу полягає в дослідженні процесів цифровізації залучення персоналу для ХКП «Електротранс» через job-портали; визначення їх впливу на процес рекрутингу персоналу; українських job-порталів залучення персоналу на ринку праці; масштабів поширення цього методу залучення кандидатів, переваги та недоліки його використання для організації.

Цифровізація залучення персоналу передбачає вдосконалення та

автоматизацію процесів пошуку та добору персоналу, управління талантами тощо. Цифрові інструменти взаємодії із сайтами працевлаштування реалізуються через програмне забезпечення для розміщенні оголошень про вакансії (JBS) [47].

JBS є основним джерелом інформації про ринок праці під час глобальної пандемії COVID-19 та політики локдаунів. Дослідження ринку праці, розуміння цих ефектів вимагає отримання й аналізу даних якомога ближче до реального часу, особливо коли правила швидко змінюються та вводяться локальні локдауни. У зв'язку з цим рекомендується використовувати дані з JBS і вебсайтів, пропонуючи відкриту методологію, яка забезпечує швидке та детальне обстеження ринку праці в цих непередбачуваних умовах, і описує вебзастосунки, які дозволяють стейкхолдерам отримувати такі дані [45].

Саме тому, на нашу думку, поглибленого дослідження потребують основні концептуальні моменти використання програмного забезпечення розміщення оголошень про вакансії для залучення персоналу під час глобальної пандемії COVID-19 [45].

Таким чином, залежно від груп користувачів програмного забезпечення для розміщення оголошень про вакансії за цією ознакою, на нашу думку, можуть бути виділені такі групи стейкхолдерів JBS (рисунок 3.1) [48].



Рисунок 3.1 – Стейкхолдери програмного забезпечення для розміщення оголошень про вакансії ХКП «Електротранс»

Залежно від напрямів і способів використання стейкхолдерами програмного забезпечення для розміщення оголошень про вакансії, на нашу думку, можуть бути виділені такі його види (рисунок 3.2) [49].

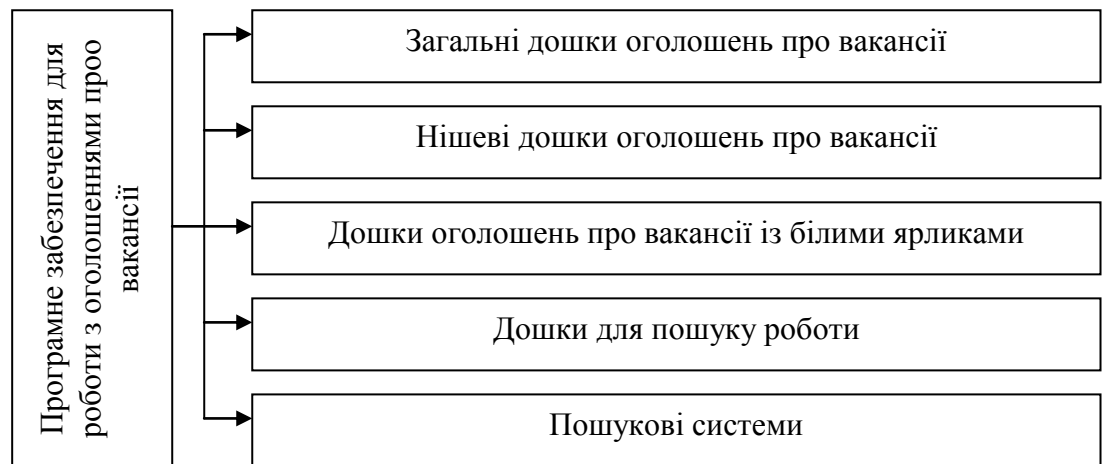


Рисунок 3.2 – Види програмного забезпечення для роботи з оголошеннями про вакансії ХКП «Електротранс»

Для роботодавців, які мають на меті або приєднатися до індустрії розміщення та просування оголошень про вакансії в цифровому середовищі, або опублікувати дошки оголошень про вакансії на вебсайті компанії, оптимальним буде використання програмного забезпечення для розміщення оголошень про вакансії з білими ярликами, яке надає широкий спектр інструментів JBS [50]. Зокрема, ці рішення часто включають засоби проектування, інтерфейси шукачів роботи, інтеграцію соціальних медіа, SEO-інструменти, інструменти інтеграції цілої мережі дощок оголошень про вакансії, інтерфейси рекрутерів і роботодавців, програмні рішення для бек-офісу тощо [51].

Ефективність взаємодії з job-порталами при залученні кандидатів може бути підвищена через використання їх додаткових функцій, зокрема таких, як [52]:

- розміщення на веб- і клієнт-сервері (програмне забезпечення для роботи з оголошеннями про вакансії можна придбати як окрему ліцензію програмного забезпечення, що розміщується локально через клієнтські сервери, або може працювати з ним як хмарне рішення);

- розподіл оголошень про вакансії, завдяки якому роботодавці можуть розміщувати публікації в мережі кількох job-сайтів, що включають портали вакансій, платформи дощок оголошень, агрегатори вакансій, пошукові системи;

- збір та аналіз великих даних, який здійснюється деякими JBS для надання

уявлення щодо оголошення про вакансію та формування різних аналітичних даних про результати роботи дошки оголошень.

Можливості залучення різних категорій персоналу й оперативне закриття вакансій залежать від сегмента ринку праці, який покривають окремі job-портали. Конкретизація того чи іншого сегмента буде пов'язана з особливостями JBS [53]:

- загальні особливості передбачають зосередження JBS на наданні компаніям функцій оголошення про вакансії, пропонують різноманітні варіанти, зокрема: інструменти проєктування профілю компанії, платіжні шлюзи, інтеграція з такими платформами, як Google Job Search та агрегатори вакансій;

- галузеві особливості проявляються в тому, що функції пошуку на узагальнених JBS дозволяють користувачам фільтрувати результати на основі ключових слів, галузей і посадових обов'язків; деякі job-портали зробили крок далі, спеціалізуючись на окремих сферах або вибраному кластері сфер, роботодавці можуть отримати вигоду із спеціалізованої JBS (залежно від конкретної сфери або типу кандидатів, яких вони мають на меті залучити);

- локальні особливості важливі у випадку, якщо роботодавець не шукає фрілансерів, а місцезнаходження кандидата є ключовим;

- регіональна особливість характерна для деяких JBS, які вказують лише вакансії в певному регіоні; хоча технічно вони дозволяють розміщення повідомлень з будь-якого місця, але можуть бути прив'язані до конкретного регіону залежно від компаній-роботодавців, що використовують job-портал.

Job-портали для пошуку роботи та залучення персоналу оснащені мільйонами списків і додатковими ресурсами, такими як коучинг кар'єри, складання резюме та публікації в блозі; наповнені корисними порадами. Використання вебсайту про роботу є одним із найкращих та найефективніших способів пошуку та застосування десятків можливостей [54]. Для вибору оптимального мережевого каналу залучення персоналу потрібно дослідити наявні різні вебсайти для пошуку роботи та залучення персоналу.

За описаним алгоритмом нами було здійснено аналіз великої кількості job-порталів, який дав змогу виділити найкращі з них на світовому ринку JBS, що відображено в таблиці 3.1 [54-57].

Таблиця 3.1 – Специфіка використання найпопулярніших міжнародних job-порталів для залучення персоналу ХКП «Електротранс»

Вебсайт	Специфіка використання	Особливості використання
1	2	3
INdeed	У всіх процесах і процедурах залучення персоналу	Найбільший світовий вебсайт про роботу. Списки публікацій INdeed для тих, хто шукає роботу в будь-якій галузі, на кожному рівні – від виходу на ринок праці до рівня керівника та з різними формами зайнятості (позаштатні працівники, неповний робочий день, стажування, повний робочий день). Кандидати можуть шукати за назвою роботи та місцезнаходженням, діапазоном зарплати, датою розміщення та рівнем досвіду. INdeed на 100% безкоштовний для тих, хто шукає роботу. Дає можливість шукачеві роботи отримувати сповіщення електронною поштою про розміщення нових вакансій, завантажувати резюме для швидшого заповнення заявок на вакансію й отримувати повідомлення від рекрутерів і майбутніх роботодавців. Пропонує інструмент порівняння заробітної плати та розділ оглядів компаній. Інтерфейс інтуїтивно зрозумілий і розроблений для пришвидшення пошуку роботи
Monster	У всіх процесах і процедурах залучення персоналу	Піонер у галузі цифрового рекрутингу з 1994 р. За якістю та зручністю використання має менше фільтрів пошуку роботи і не так багато можливостей, як INdeed. Обслуговує шукачів роботи з різним досвідом і форматами зайнятості (фрілансер, тимчасовий працівник, неповний робочий день, повний робочий день тощо). Інструменти пошуку роботи є безкоштовними. Дає можливість зберігати вакансії та пошукові запити, а також підписуватися на сповіщення електронною поштою. Наявні фільтри вакансій за місцем розташування, компанією, назвою, датою публікації, але немає можливості пошуку за зарплатою чи рівнем досвіду. Пропонує інструменти порівняння заробітної плати, розроблення преміум-резюме, профілів LinkedIn і супровідних листів за додаткову оплату
Glassdoor	Для досліджень роботодавців	Одночасний пошук вакансії та огляд детальної інформації про компанію, що робить Glassdoor явним переможцем у дослідженнях роботодавців. Дає можливість створити профіль, завантажити своє резюме та зареєструватися на сповіщення електронною поштою, щоб отримувати списки можливостей для працевлаштування; переглядати незакриті вакансії, використовуючи пошук на сайті. Кожен список вакансій включає інформацію про посаду, спосіб подання заявки, огляд компанії, анонімні рейтинги, відгуки про компанію та її генерального директора, а також інформацію про заробітну плату та виплати. Є безкоштовним для кандидатів на роботу
FlexJobs	Для залучення віддалених працівників і заповнення віддалених вакансій	Чітка спеціалізація вебсайту для пошуку віддаленої роботи. Дає доступ до професійно перевічених списків вакансій від початкового до виконавчого рівнів; доступ до ексклюзивних знижок і пропозицій на послуги, такі як професійний коучинг кар'єри. Доступ платний, оплата може бути потижнева, помісячна, поквартальна та річна. Проведення перевірки кожної вакансії, яку додано до своєї бази даних. Надання безпечних, швидких, гарантованих можливостей працевлаштування

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
The Ladders	Для залучення досвідчених менеджерів	Найкращий сайт для досвідчених менеджерів завдяки тому, що він зосереджений на залученні шукачів роботи на високооплачувані вакансії. Надає списки вакансій для десятків секторів, включаючи фінанси, інженерію програмного забезпечення, цифровий маркетинг, менеджмент персоналу, промисловий інжиніринг тощо. До деяких вакансій можна подавати заявки безкоштовно, але для інших потрібна платна підписка на платформу. Пропонує базове членство безкоштовно. За преміум-членство бере плату за місячну, квартальну, піврічну та річну підписку. Платна підписка дає доступ до всіх списків вакансій, що надсилаються на електронну пошту, найкращих місць у списках кандидатів рекрутерів та детальну інформацію про інших кандидатів, які подали заявки на вакансії
AngelList	Для стартапів	Найкращий сайт для стартапів, забезпечує високий рівень прозорості, надаючи кандидатам діапазони зарплат і варіанти роботи заздалегідь; дозволяє шукачам роботи звертатися до керівників і менеджерів з добору безпосередньо. Обслуговує віддалених і місцевих шукачів роботи в різних галузях техніки, таких як Інтернет-публікації, програми для здоров'я та краси та fintech. Дає можливість переглядати відкриті вакансії за назвою посади, місцезнаходженням і формами зайнятості (штатна, неповна, стажування тощо). Крім резюме, передбачає написання супровідних листів і пряму комунікацію із засновниками стартапів. Є абсолютно безкоштовним для шукачів роботи
LinkedIn	Для прямого зв'язку з рекрутерами	Найбільша у світі професійна мережева платформа, є базою даних для відкритих вакансій, платформою цифрового резюме та інструментом соціальних мереж. Дозволяє додавати рекрутерів та інших людей до особистої віртуальної мережі, що надає способи безпосереднього зв'язку з рекрутерами. Профіль LinkedIn є загальнодоступним цифровим резюме та портфоліо і надсилається рекрутерам після подання заявки на вакансію. Створення профілю та перегляд вакансій безкоштовний, але є преміум-опція членства за додаткову оплату, яка дозволяє побачити, хто переглядав профіль, докладну інформацію про інших заявників, які подали заявки на вакансії, і можливість комунікації з рекрутерами
LinkUp	Для доступу до сучасних вакансій	Використовує власну технологію для сканування в Інтернеті щойно опублікованих вакансій, створення якіснішої бази даних та кращого досвіду пошуку. Додає нові вакансії до бази даних протягом тієї самої години, коли вони були розміщені, що робить його найкращим вибором для тих, хто хоче першим застосувати нові можливості працевлаштування. Додає актуальні вакансії в багатьох сферах, включаючи освіту, фінанси, охорону здоров'я, право, маркетинг, технології тощо. Вебсайтом можна користуватися безкоштовно, не реєструючись в обліковому записі. Однак вхід в обліковий запис дозволяє користувачам зберігати списки вакансій для подальшого використання, підписуватися на сповіщення електронною поштою про нові вакансії, а також зберігати свою історію переглядів та пошукові запити
Scouted	Для залучення випускників навчальних закладів	Унікальний підхід до пошуку вакансій робить його найкращим вебсайтом для випускників навчальних закладів, які прагнуть отримати першу можливість повного робочого дня початкового рівня після навчання. Дає можливість створити профіль, завантаживши копію резюме, додавши посилання на вебсайти або портфоліо (або інші платформи, такі як LinkedIn) та відповівши на запитання віртуального інтерв'ю Scouted. Після заповнення профілю можна переглянути відкриті вакансії. Програмне забезпечення вебсайту виступає в ролі посередника між шукачами роботи та роботодавцями. У лютому 2021 р. Scouted був придбаний Recruiter.com
Snagajob	Для залучення погодинних працівників	Найкращий портал для залучення персоналу на погодинну роботу. включає вакансії зі сфери охорони здоров'я, обслуговування клієнтів, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібних продажів, безпеки та доставки їжі. Шукачі роботи можуть шукати віддалені або локальні вакансії з можливістю використання фільтра «Терміново потрібні». Подача заявки на відкриту вакансію відбувається автоматично через перенаправлення на сайт роботодавця.

На нашу думку, можна рекомендувати ХКП «Електротранс» здійснювати такий вибір на основі послідовного аналізу таких характеристик job-порталу:

- пропозиції вакансій і резюме на кожному сайті;
- зручність інтерфейсу та простота використання;
- вартість послуг і сума потенційних сукупних витрат на залучення необхідного персоналу в організації;
- наявність розширених функцій;
- охоплення сфер вакансій;
- охоплення досвіду кандидатів (резюме);
- репутація job-порталу [55, с. 129].

Окрім міжнародних job-порталів, нами було досліджено більше двох десятків різних вебсайтів про роботу в Україні та сформовано рекомендації щодо їх використання для залучення персоналу. Для визначення найкращих job-порталів було зроблено їх порівняння за такими критеріями: кількість вакансій; простота використання; витрати; вдосконалені функції; сфери працевлаштування; рівень обслуговування; репутація тощо [58]. На нашу думку, це найважливіші особливості, які слід оцінювати при виборі найкращих job-порталів для залучення персоналу організацією [59].

На основі аналітики Jobboard Finder [60] було проаналізовано такі job-портали України: Work.ua, Rabota.ua, Jobs.ua, Eurabota та Grc. ua.

Work.ua – провідний вебсайт з добору персоналу в Україні, має найбільшу в країні базу даних про вакансії та резюме, лідирує за цільовою аудиторією та кількістю нових резюме та щоденних оголошень про роботу; портал створений у 2006 р., є провідною дошкою оголошень про вакансії в Україні з 11,7 мільйонами переглядів на місяць; містить кілька сторінок у соціальних мережах, але на них немає посилань, тому потрібно шукати їх самостійно; доступний українською, російською та англійською мовами [61, с. 313].

И – працює у сфері онлайн-добору персоналу понад 12 років, визнаний у 2010 р. однією з 50 найбільш швидкозростаючих ІТ-компаній у Центральній та Східній Європі; в основі діяльності – просування вакансій безпосередньо цільовій

аудиторії та створення найкращого враження про бренд роботодавця; не потребує соціальних мереж для залучення користувачів; реактивність і персоналізовані електронні листи створюють відчуття безпеки та надійності у користувачів [62].

Jobs.ua – входить до трійки найкращих сайтів з працевлаштування в Україні та допомагає щоденно роботодавцям знаходити найкращі таланти; заснована наприкінці 20 століття, є популярною JBS в Україні [63].

Еurabota – надає можливість налагодити контакти між роботодавцями та кандидатами із Західної та Східної Європи; надає можливість роботодавцям знайти службовців, робітників, та інших кваліфікованих робітників, а шукачам роботи – знайти нову роботу в усіх країнах ЄС, особливо в Східній Європі завдяки 1,14 мільйона переглядів на портал є успішною JBS у східноєвропейському регіоні; соціальні медіа не дуже розвинені, але списки вакансій розміщені у Twitter, Facebook та YouTube [64, с. 93].

Grc.ua – провідний сайт з працевлаштування в Україні; багатоцільова JBS; має два стратегічні принципи: постійне інвестування в нові технології та постійне підвищення високої якості пропонованих послуг; місія – допомога менеджерам з персоналу у залученні підходящих кандидатів для заміщення вакансій; допомога шукачам роботи знайти підходящу роботу [65, с. 14].

Отже, як бачимо Work.ua має зручний дизайн, але було б непогано бачити, як на сайт додаються піктограми для соціальних мереж; має чіткі пропозиції про роботу та цікаву інформацію про зарплати. Rabota.ua – оптимальний вебсайт для шукачів роботи та роботодавців в Україні. Jobs.ua – потребує тривалого перебування на сайті, але надає можливість отримати корисну інформацію про законодавче врегулювання питань працевлаштування [66, с. 117].

EuRabota містить складні оголошення про вакансії, але використання є простим; надає можливість знайти роботу та шукачів роботи з усієї Європи., Grc.ua – сайт досить успішний завдяки своєму привабливому інтерфейсу та легкому в навігації дизайну [67, с. 246].

Узагальнені рекомендації щодо використання українських job-порталів для залучення персоналу для ХКП «Електротранс», наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінювання можливостей використання українських job-порталів для залучення персоналу для ХКП «Електротранс»

job-портал	Дизайн	Залучення персоналу	Пошук роботи	Можливості	Оцінка
1	2	3	4	5	6
Work.ua	Простий дизайн; у пошуковій системі (ключові слова та місце знаходження) є багато варіантів: фільтри (категорія, тип контракту та зарплата); можливість відбору за фільтрами (студенти, працівники без досвіду тощо); пропозиції про роботу мають логотипи, але ніякого іншого брендингу немає; для роботодавців сторінка наповнена різними категоріями резюме; наявні гарячі пропозиції та можливість подання заявки без резюме	Рекрутерам легко створити обліковий запис і почати переглядати резюме; можливий відбір кандидатів за категоріями: тип контракту, вік, стать, зарплата, освіта, досвід, мовні навички та деякі інші додаткові параметри. Розміщення відбувається після перевірки компанії	Спрощене створення облікового запису через автоматизовану форму; наявний парсинг резюме; обсяг пропозицій про роботу: близько 70 тисяч вакансій, які охоплюють різні сфери бізнесу	Вебсайти партнерів (курси та навчання); відгуки; статистика сайту; сотні відео YouTube; майбутні події; календар; внутрішні новини; статистика заробітної плати (на основі пропозицій про роботу та резюме); середня заробітна плата; мобільний застосунок	Має зручний дизайн. Не вистачає гіперпосилань до соціальних мереж; має чіткі пропозиції про роботу та цікаву інформацію про зарплати
rabota.ua	Пошук (ключові слова та місце знаходження), є список, що розкривається, популярних пошукових запитів, міст і галузей (що включає кількість пропозицій роботи для кожної категорії); наявні списки логотипів компаній (що веде до пропозицій про роботу), професій (з піктограмами) та найпопулярніших міст в Україні; є можливість відбору за декількома фільтрами (галузь, форма зайнятості, зарплата, рівень посади)	Прагне створити можливості для взаємодії шукачів роботи та рекрутерів; для створення облікового запису потрібен номер телефону; інформація про ціни доступна на вебсайті	Спрощене створення облікового запису для кожної пропозиції; є статистичні дані щодо попередніх кандидатів; постійне інформування про процес подання заявки; можливість знайти будь-яку роботу; є пропозиції щодо роботи в домашніх умовах та для студентів	Іконки; блог (оновлений, професійний, з багатьма категоріями); попередження про роботу; написання резюме; «перевірений» значок; статистика кандидатів; архіви вакансій; зіркові роботи; мобільний застосунок; відео YouTube	Зручний вебсайт, якщо ви шукаєте роботу або бажаєте залучити персонал в Україні
Jobs.ua	Сторінка наповнена логотипами роботодавців і значками для різних категорій; є можливість переглянути всі вакансії в певному місті; є багато додаткових посилань, включаючи вебсайти партнерів і список компаній (в алфавітному порядку); багато пропозицій про роботу включають зарплату; фільтри знаходяться в розширеному пошуку: сектор, місто, досвід, тип годин, освіта, тип роботодавця, зарплата	Орієнтована на швидкий добір персоналу. Надає контактну інформацію рекрутерів шукачам роботи для прискорення процесу. Рекрутери й особи, які шукають роботу, створюють один і той самий тип пропозиції про роботу	Спрощене створення облікового запису, але він не обов'язково потрібен, оскільки багато пропозицій про роботу мають контактну інформацію. На сайті багато вакансій за різними категоріями та сферами бізнесу	Перелік університетів; статистика зарплати (із кількістю вакансій напряму та середньою зарплатою, а також кількістю резюме на ту ж саме вакансію та середньою зарплатою); відео YouTube; курси; законодавство про працевлаштування; приклади резюме та супровідного листа	Надає багато корисної інформації для шукача роботи; щодо вакансій, то, безумовно, існує оригінальна вибірка оголошень

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
EuRabota	Сторінка містить перелік вакансій; у списку представлені всі вакансії; внизу сторінки є список найпопулярніших вакансій тижня; у вибраних вакансіях немає дати публікації, але вони мають рейтинг; є можливість переглянути всі оголошення, лише пропозиції агентства, лише пропозиції компанії або лише запити шукача роботи; немає пошукової системи та фільтрів; описи вакансій короткі, а під відкритою вакансією з'являються інші вакансії тієї ж компанії / рекрутера	Орієнтована надати кожному можливість знайти роботу або працівників у Європі. Рекрутери можуть розміщувати рекламу на вебсайті або переглядати запити шукачів роботи. Деякі з них надають контактну інформацію, є можливість комунікації з рекрутерами через вебсайт	У створенні запису немає потреби. Можна просто подати заявку на вакансію. Більшість вакансій у Польщі, призначені для будівництва чи сфери послуг	Відео YouTube; російська клавіатура (для написання посадової інструкції); імміграційні листи; (реальна) статистика щодо користувачів та активності; кількість претендентів (на кожен вакансію); зіркові рейтинги для вибраних вакансій; список контактних даних; популярні вакансії тижня	Деякі вакансії є складними, але простота роботи на сайті очевидна; надає можливість знайти роботу та шукачів роботи з усієї Європи, а також надає корисну інформацію про правила працевлаштування в різних країнах
grc.ua	Пошукова система включає ключові слова в резюме, пропозиції про роботу або назви компаній тощо; є можливість опублікувати резюме чи вакансію безпосередньо на домашній сторінці або ознайомитись із запропонованими вакансіями та компаніями; фільтри вакансій включають регіон, заробітну плату, галузь, філію компанії, досвід роботи, тип зайнятості, графік роботи тощо	Пропонує простий дизайн дошки вакансій в Україні, щоб рекрутери та шукачі роботи могли знайти те, що їм потрібно. Зарплата чітко вказується в списку, якщо рекрутер надав діапазон	Спрощене створення облікового запису шукача роботи; потрібне створення облікового запису рекрутера для публікації вакансії	Створюючи вакансію, вебсайт може надати дані про заробітну плату на певній посаді в певному місті. Найбільше вакансій к сфері продаж, ІТ та маркетингу	Сайт досить успішний завдяки своєму привабливому інтерфейсу та легкий у користуванні та навігації дизайну. Відсутній розділ «Про нас» і контактна форма

Щоб обрати найбільш оптимальний програмний продукт для ХКП «Електротранс» спочатку слід провести ретельний аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем. Приклад такого аналізу представлений у вигляді таблиці 3.3, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, що використовуються при професійному підборі персоналу (складено за даними [75-78]). Деякі програми прийнято використовувати не тільки при підборі персоналу але й при звичайному психологічному тестуванні, для його спрощення автоматизації та прискорення [68, с. 54].

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика програмних продуктів для реалізації функції підбору персоналу для ХКП «Електротранс»

Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції та задачі програмного забезпечення
ТЕЗАЛ (ТЕЗАурус автоматизований особистісний)	Багатофункціональна експертна система, призначена для автоматизації процесів збору та інтерпретації інформації про особистісні риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення текстових інтерпретацій до факторних профілів; побудова реальних і «ідеальних портретів» фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
ПРОФПЛАН (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Дана система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи співробітників центрів зайнятості, психологів-профконсультантів, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профілю клієнта профорієнтаційної консультації; надання довідкової інформації за професіями та спеціальностями; підготовка профорієнтаторів-консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
Комп'ютерна система тестування MAINTEST: КОНКОМ (Конструктор компетенцій)	Дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для ухвалення оперативних управлінських рішень. Призначена для використання працівниками кадрових служб організацій, які впроваджують сучасні методи управління персоналом, засновані на використанні моделі компетенції. Функції програми: розстановка кадрів; конкурсний відбір; складання планів навчання та розвитку персоналу.
Комп'ютерна система PSI-КАРТА	Система кількісної експрес-діагностики для відбору кандидатів на типові управлінські та виконавські позиції і для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до наявної професіограми; підстроювання їх критеріїв до вимог конкретної організації; зберігання і порівняння між собою отриманих даних; проведення психологічного тестування тих якостей, оцінка яких знаходиться в компетенції психолога; здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних співробітників за допомогою процедури атестації.

Враховуючі дані аналізу різноманітних систем автоматизованого процесу підбору персоналу слід зазначити що найбільш комплексною і багатофункціональною є програмне забезпечення ТЕЗАЛ, що є експертною системою, яка дозволяє обрати найкращого кандидата з можливих [77]. У систему включені різноманітні тести, що дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм [69]. Програмне забезпечення ТЕЗАЛ має ряд переваг серед програмних продуктів подібного класу, тому що

об'єднує в собі декілька важливих функцій кадрового менеджменту, а саме питань, що входять в коло задач процесу підбору персоналу [70, с. 188].

Стрімке збільшення використання JBS відбулося протягом останніх років через суворі обмеження, соціальне дистанціювання та збільшення обсягів залучення персоналу, який працює вдома [71, с. 211]. В умовах глобальної пандемії COVID-19 JBS стають чи не єдиними місцем прямої оперативної взаємодії між роботодавцем, або рекрутинговим агентством, і шукачем роботи. Тому потрібне підвищення ефективності використання job-порталів у залученні персоналу, яке можливе через його цифровізацію за допомогою різних видів програмного забезпечення для роботи з оголошеннями про вакансії: загальних і нішевих дощок оголошень про вакансії, дощок оголошень про вакансії із білими ярликами, дощок для пошуку роботи та пошукових систем [72].

Можливості залучення різних категорій персоналу й оперативне закриття вакансій компанії залежать від сегмента ринку праці, який покривають окремі job-портали [73, с. 304]. Конкретизація того чи іншого сегмента буде пов'язана з особливостями JBS, до яких відносять загальні, галузеві, локальні та регіональні. Вибір job-порталу має відбуватися на основі послідовного аналізу таких його показників і характеристик: пропозиція вакансій і резюме; зручності інтерфейсу та простоти використання; вартості послуг і суми потенційних сукупних витрат на залучення необхідного персоналу в організації; наявність розширених функцій; охоплення сфер вакансій; охоплення досвіду кандидатів (резюме); репутація job-порталу.

Аналіз великої кількості job-порталів дав змогу виділити найкращі з них на світовому ринку JBS, зокрема: INdeed, Monster, Glassdoor, FlexJobs, AngelList, LinkedIn, LinkUp, Scouted, Snagajob. Вони є як пошуковими системами, так і базами даних для відкритих вакансій. Аналіз job-порталів України свідчить про найбільшу популярність Work.ua, Rabota.ua, Jobs.ua, Eurabota та Grc.ua. Розроблені авторами рекомендації щодо використання українських job-порталів для залучення персоналу можуть бути імплементовані в практику менеджменту персоналу.

3.2 Удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»

У сучасних умовах зростає ще одне важливе завдання, як ефективність оцінювання системи, яка враховує всі можливі показники роботи того чи іншого відділу підприємства [79, с.503]. Як правило, керівники підприємств та організацій прагнуть бачити на роботі висококваліфікованих спеціалістів, тому необхідно приділяти значну увагу процесам рекрутингу та неодмінно удосконалювати методи та шляхи пошуку персоналу [80, с.23].

Як свідчить досвід провідних держав як за умов стабільного розвитку, так і за кризових явищ зростає потреба в нових підходах до кадрового забезпечення діяльності організацій і, особливо, бізнес-структур. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці – рекрутингової діяльності. Однак сучасний український рекрутинг значно відстає по якості підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці не досить використовує можливості агентств для пошуку і підбору висококваліфікованого персоналу [81, с. 54].

Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу внутрішньому рекрутингу порівняно із зовнішнім, оскільки на великому підприємстві власна кадрова служба представлена певною кількістю штатних співробітників із відповідним рівнем кваліфікації, знаннями і особистісними характеристиками, які дозволяють підприємству власними силами здійснити вибір [82, с.266]. В інформаційному просторі України проблеми рекрутингу більше досліджуються на рівні формування стратегій діяльності рекрутингових агенцій, як прикладна проблема з адаптацією технологій і моделей діяльності закордонних рекрутингових агенцій, ніж на рівні теоретичних досліджень самостійного пошуку самим підприємством [83, с. 48].

Взагалі підбір персоналу починається з опису вакансії та аналізу її на адекватність ситуації, що склалася на кадровому ринку і на підприємстві-

роботодавці. Далі починається етап пошуку кандидатів, або етап, що полягає в рекрутингу [84, с.823]. Процес підбору працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу (департаменту управління людськими ресурсами, відділу кадрів тощо) або окремі посадові особи повинні здебільшого дотримуватися (рисунок 3.3) [85, с.344].

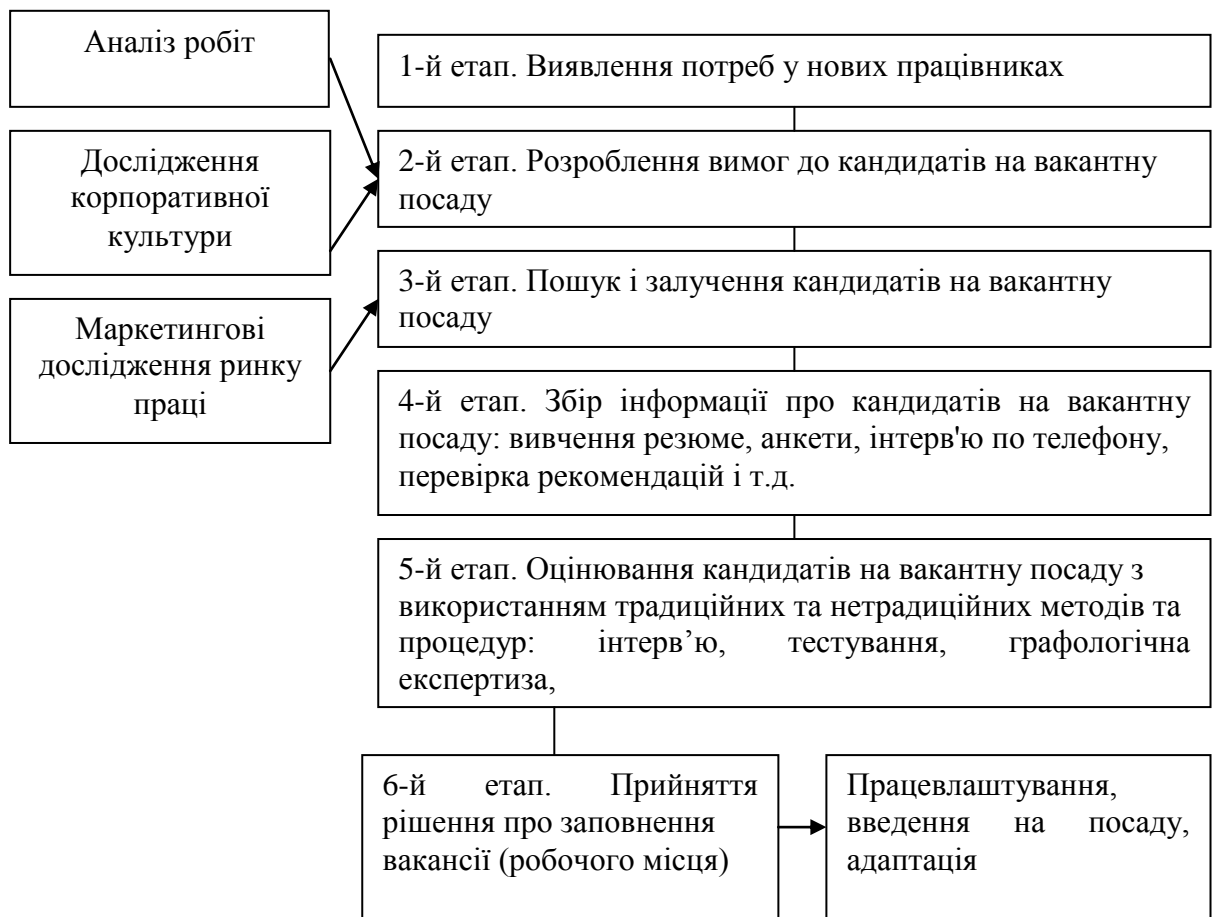


Рисунок 3.3 – Етапи проведення рекрутингу

В сучасних умовах більшість стабільних підприємств структурує свої бізнес-процеси, в тому числі і в сфері HR-менеджменту: по чітко описаній схемі значно легше працювати. На рисунку 3.4 представлено алгоритм рекрутингу на підприємстві. Даний рисунок регламентує весь ланцюжок дій рекрутера, встановлює правила взаємодії з питань найму між департаментом управління персоналом та іншими підрозділами [86, с.403].

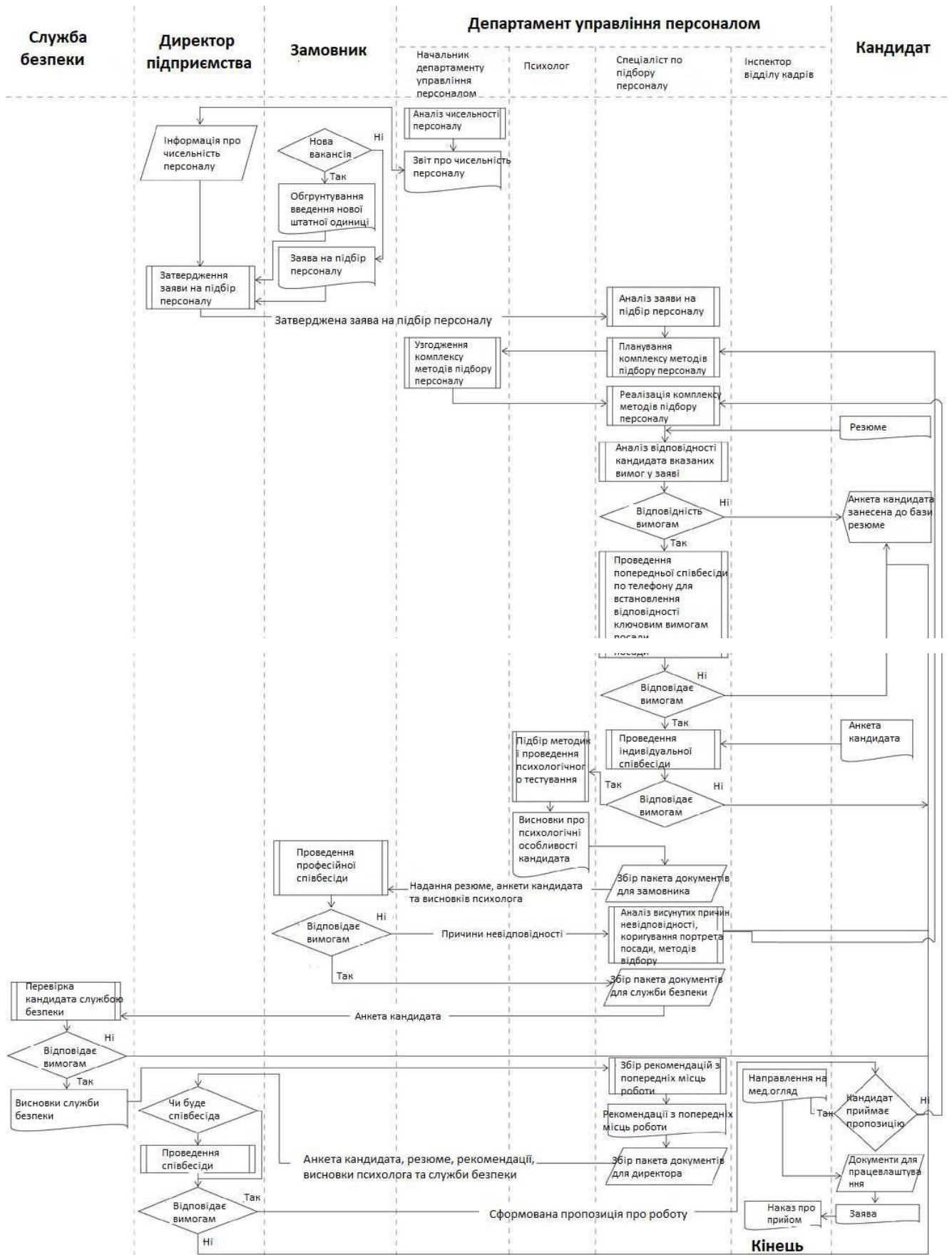


Рисунок 3.4 – Алгоритм процесу рекрутингу на підприємстві

Запропонуємо структуру процесу цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Структура процесу цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»

Етапи	Характеристика
1	2
Як автоматизувати процес комунікації з кандидатом	Від запрошення на співбесіду та первинної комунікації з кандидатом залежить його враження про вашу компанію. Рекрутеру необхідно, щоб кандидат вчасно і без проблем дістався на співбесіду. Чим точніше ви опишете йому розташування офісу, тим більше у вас шансів зустрітися в зазначений час. Наступна порада прозвучить банально, але чомусь багато компаній до сих пір її ігнорують. Додайте до адреси посилання. Це займає не більше 2 хвилин в Google картах. Якщо ж ваш офіс загубився в надрах промислової зони – напишіть додаткове пояснення. На таких дрібницях і будується довіра до компанії.
Відмова кандидату	Навіщо витрачати час на кандидата, якому ви вирішили відмовити, так? Ні, не вірно. Саме такі кандидати і можуть зіпсувати ваш бренд роботодавця – користуючись сарафанним радіо або написавши негативний відгук. Тому відмовляти потрібно. Вчасно і без неоднозначностей. Тоді враження людини, що не пройшла відбір, будуть якщо не позитивними, то принаймні нейтральними. Вона зрозуміє, що просто не відповідала тій позиції, на яку претендувала. Іноді HR-у достатньо одного погляду на резюме, щоб зрозуміти, що кандидат не підходить. Надсилати йому відмову одразу – погана ідея. Для цього в системі автоматизації HR-процесів є відкладена відправка листів. Прийміть рішення зараз – повідомте пошукача через 2 дні.
Довгоочікуваний джоб-офер	Відбулася взаємна симпатія, ви з кандидатом проговорили певні домовленості – список обов'язків, очікуваний рівень ЗП, бонуси. Щоб остаточно ошчасливити кандидата і убезпечити себе від ризиків, потрібно ці ж домовленості прописати у джоб-офері. У більшості країн електронні листи визнані офіційними документами, тому листа буде цілком достатньо для формалізації домовленостей. Так ви зробите процес прозорим і застрахуєте себе від ризику непередбачених вимог кандидата після його виходу на роботу.
Перший робочий день	Кандидат пройшов усі етапи відбору, і став частиною вашої команди. Стрес – невід'ємний атрибут цієї радісної події: нова локація, нові люди і багато нової інформації. Якщо зробити процес onboarding-а плавним і прозорим – значно збільшуються шанси того, що людина увіллється в колектив і не звільниться, так і не розібравшись в діяльності компанії. Сучасні системи по управлінню HR-процесами пропонують покрокову естафету на перші дні в компанії. - Ознайомитись з офісом, з робочим місцем. - Отримати техніку. - Оформити документи. - Отримати необхідні доступи до ресурсів.

Кінець таблиці 3.4

1	2
Перший робочий день	<ul style="list-style-type: none"> - Ознайомитися з регламентами компанії. - Познайомитись з організаційною структурою. - Заповнити десяток анкет. - Побувати на першій зустрічі з ментором. <p>Це лише частина завдань, які значно полегшують життя новенького. За рахунок того, що всі процеси автоматизовані, з HR-ів знімається лівова частка рутинних завдань.</p> <p>Візуально це виглядає так: перші кілька днів новий співробітник повністю поглинений вивченням нової роботи. І проходить цей шлях самостійно. Щоб переконатися, що співробітник дійсно засвоїв інформацію, а не бездумно «проклацав» усі навчальні слайди, в системах можуть бути передбачені тести.</p> <p>Система автоматизації HR-процесів дійсно може забрати на себе рутинні задачі HR, зробити перші дні співробітника приємними і позбавленими стресу, проконтролювати процес адаптації.</p>

Таким чином, цифрова трансформація потрібна у сфері підбору та утримання персоналу [87, с. 568]. Опираючись на попередній досвід та розуміючи конверсію із загальної кількості резюме у прийнятті джоб-офери, компанія може завчасно передбачити час і бюджети, необхідні для пошуку кандидатів. Таким чином:

- HR-менеджери отримують завдання з реальними термінами.
- Керівництво бачить «вузькі» місця воронки. Якщо найбільше кандидатів відсіюється після телефонного інтерв'ю, є привід змінити скрипт розмови.
- Керівництво отримує можливість об'єктивно порівнювати співробітників HR-відділу. Якщо в одного рекрутера конверсія в нових співробітників складає 10%, а у його колеги – лише 4%, ймовірно, є сенс задуматися про профпридатність другого рекрутеру або ж зайнятися процесом його навчання [88, с.75].

Лише маючи контроль над процесом підбору персоналу, ми маємо змогу його вдосконалювати [89, с.361].

Як почати будувати HR-воронку? Наразі багато людей прагнуть скоротити кількість рутинних операцій, займаючись лише творчими завданнями і проектами. За рахунок інтеграцій з сайтами з пошуку роботи системи автоматизації HR-задач зводять цей процес до натискання однієї кнопки «Опублікувати». Відгуки на

вакансію також можуть автоматично потрапляти в систему, запускаючи воронку підбору [90, с.78].

На першому етапі відбору потенційним кандидатам надсилається анкета з профільними і базовими питаннями, на основі якої оцінюється компетенція кожного кандидата. На другий етап воронки потрапляють лише ті, хто набрав достатню кількість балів.

Таким чином, в якості ефективної роботи пошуку та підбору персоналу на ХКП «Електротранс» пропонується використовувати певний алгоритм процесу рекрутингу. Запопонувано методи та види процесу рекрутингу, які функціонують на вітчизняних підприємствах, для ХКП «Електротранс».

3.3 Запровадження оцінки ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»

У сучасних умовах господарювання з'являється гостра необхідність обґрунтування витрат кожної структурної одиниці підприємства (організації), в т. ч. й служб персоналу. Слід підкреслити, що структура витрат зазначеного підрозділу є неоднорідною залежно від методів залучення персоналу та джерел персоналу, з яких планується заповнювати вакансії [90, с. 674]. Таким чином, метою запровадження оцінки ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» є обґрунтування складу витрат підприємства на підбір персоналу та встановлення факторів впливу на їх обсяги.

Наступною задачею визначення ефективності процесів підбору персоналу, базуючись на показнику створеного економічного ефекту.

У ринкових умовах господарювання оцінка економічної ефективності забезпечення персоналу має складатись зі встановлення різниці між економічним ефектом, що підприємство може отримати завдяки цій функції, та витрат, що

пов'язані з її реалізацією (рисунок 3.5) (побудовано за даними [91, с. 64]).

На першому етапі відбувається визначення витрат на підбір персоналу, зокрема за наступними їх складовими [92, с. 10]:

– витрати на оплату праці, використаної у процесі підбору персоналу (величина витрат залежить безпосередньо від кількості задіяних у процесі підбору персоналу співробітників підприємства та робочого часу, що ними було витрачено);

– витрати на джерела персоналу (внутрішні чи зовнішні);

– витрати на оплату праці керівництва;

– супутні витрати.

При цьому необхідно звернути увагу на необхідність відокремлення всіх зазначених категорій витрат відповідно до методів та засобів підбору персоналу, що використовуються на підприємстві. Таким чином, необхідно визначити витрати, що несе підприємство за кожним із методів [93, с. 513].



Рисунок 3.5 – Система показників ефективності функції забезпечення служби персоналу ХКП «Електротранс»

Загалом формулу для розрахунку витрат на забезпечення діяльності служб персоналу підприємства можна представити наступним чином [94, с. 419]:

$$B_n = \frac{B_p + B_a + B_{pb} + B_{on}}{H} \cdot 1,1, \quad (3.1)$$

де B_n – витрати на підбір персоналу загальні, грн;

B_p – витрати, на рекламу та заходи з пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад або поповнення трудового резерву організації, грн;

B_a – витрати пов'язані з послугами сторонніх організацій (рекламні, рекрутингові, консалтингові агентства, охоронні фірми тощо), грн;

B_{pb} – «реферальний бонус» – витрати на заохочення співробітників, що залучили нового кандидата, а також заохочення кандидатів, що прийшли не через агентства, грн;

B_{on} – витрати на оплату праці персоналу служби (рекрутера, психолога, оплата часу, витраченого керівником, та послуг інших підрозділів підприємства), грн;

H – кількість найнятих на роботу співробітників за аналізований період, осіб;

$1,10$ – коефіцієнт, що враховує інші супутні витрати на найм робочої сили: витрати на матеріали, незаплановані витрати, витрати на перевірку рекомендацій, перевірку кандидатів на працевлаштування щодо вживання ними наркотиків, перевірка наявності боргів тощо.

За даними досліджень супутні витрати складають близько 10 % від загальних витрат на діяльність служб персоналу (середньоквадратичне відхилення становить 1,5 %). В залежності від розміру підприємства допустимо в зазначені 10 % інших витрат винести витрати на оплату праці керівників та співробітників, до обов'язків яких не входить безпосередньо підбір персоналу [95, с. 280].

Перелік витрат, що необхідно врахувати при визначенні ефективності конкретного методу підбору персоналу, уточнюється відповідно до конкретної ситуації на підприємстві і знаходиться в залежності від структури служби персоналу та організації її роботи [96, с. 274]. Представимо його у таблиці 3.5.

Слід розмежовувати витрати на підбір та найм персоналу і за характером джерел найму: зовнішній підбір та найм персоналу чи внутрішній підбір (з кадрового резерву) [97, с. 166].

Таблиця 3.5 – Перелік типових витрат на підбір персоналу
ХКП «Електротранс»

Група витрат	Зміст витрат
Витрати на джерело персоналу	Витрати на рекламу, реферальні бонуси
Витрати служби персоналу	Оплата праці: зустрічі з менеджером для обговорення найму; робота із засобами масової інформації та/або з агентствами для початку пошуку; запрошення кандидатів на зустріч-інтерв'ю; проведення зустрічі з кандидатом та перевірка рекомендацій; перегляд кандидатур спільно з менеджером та призначення співбесіди; проведення співбесіди та погодження кандидатури на заміщення вакансії
Витрати керівництва	Оплата праці: час, витрачений на планування найму, обговорення та співбесіди з кандидатами, час на остаточне прийняття рішень
Робочі витрати	Вартість медичного огляду, витрати на експлуатацію обладнання, вартість підтвердження отриманої інформації (перевірка даних по телефону, традиційній та електронній пошті), перевірка благонадійності кандидатів тощо
Різні супутні витрати	Витрати на відрядження, матеріали та інші спеціальні або незаплановані витрати. Витрати на додаткову перевірку кандидатів на працевлаштування

Вартість зовнішнього підбору та найму персоналу доцільно визначати наступним чином [98, с. 227]:

$$BH = \frac{BP + OA + PB + BП + П + Bр + ДР}{H}, \quad (3.2)$$

де BH – вартість підбору та найму персоналу, грн;

BP – витрати на рекламу, грн;

OA – оплата послуг кадрового агентства, грн;

PB – реферальний бонус, грн;

$BП$ – витрати на відрядження, грн;

$П$ – вартість переходу працівника з іншого підприємства (наприклад, викуп діючого контракту працівника з іншим підприємством), грн;

$Bр$ – витрати на послуги рекрутера, грн;

$ДР$ – витрати на обробку добровільно наданого резюме, грн;

H – кількість наймів.

Вартість внутрішнього підбору персоналу розраховується аналогічно зовнішньому підбору, однак замість витрат на рекламу, на відрядження буде враховуватися вартість заміщення посади, яка утвориться внаслідок переходу працівника на іншу посаду [99].

Також можна окремо розрахувати вартість використання різних джерел підбору персоналу [94, с. 467]:

$$ВДН = \frac{BP + OA + PB + DP + П + (ЧП + ЧК)}{H}, \quad (3.3)$$

де $ВДН$ – вартість джерел найму, грн;

BP – витрати на рекламу, грн;

OA – оплата послуг кадрового агентства, грн;

PB – реферальний бонус, грн;

DP – витрати на обробку добровільно наданого резюме, грн;

H – кількість наймів;

$ЧК$ – вартість витраченого часу керівництва, грн;

$ЧП$ – вартість витраченого часу інших представників персоналу, грн.

Розрахунок вартості окремих методів підбору персоналу, що можуть бути застосовані безпосередньо зусиллями служби персоналу підприємства, є необхідним етапом визначення обсягу витрат на найм персоналу [100, с. 262].

Вартість проведення інтерв'ю можливо розраховувати через визначення вартості часу, що витрачається на нього керівництвом організації та персоналом кадрових служб, інших підрозділів, як вказано нижче [94, с. 467]:

$$ВІІ = \frac{ЧП + ЧК}{I}, \quad (3.4)$$

де $ВІІ$ – вартість проведення одного інтерв'ю, грн.;

ЧК – вартість часу керівництва на проведення інтерв'ю, грн.;

ЧП – вартість часу персоналу на проведення інтерв'ю, грн.;

I – кількість проведених інтерв'ю за період, що аналізується.

Якщо інтерв'ю є структурованим, то в такому випадку до вартості часу, витраченого на його проведення, необхідно додати вартість підготовки опитувальника, на основі якого буде проводитись структуроване інтерв'ю.

Наступним етапом визначення ефективності процесів підбору та найму персоналу на ХКП «Електротранс» є визначення обсягу створеного економічного ефекту. Такими показниками є:

- обсяг прибутку, який може отримати підприємство внаслідок використання того чи іншого методу підбору персоналу;
- валідність методу підбору персоналу (вірогідність того, що відібраний за допомогою даного методу працівник є кращим, ніж інші кандидати);
- час що витрачається при застосуванні методу підбору працівників;
- стандартизований бал, необхідний для прийняття рішення про найм (оцінки за окремими шкалами різних методів підбору, переведені у стандартизований вигляд для забезпечення можливості їх співставлення між собою).

Для визначення обсягу потенційного прибутку необхідно встановити корисність від окремої посади – співвідношення між середньою оплатою та середньою продуктивністю праці (*SDv*). Для адміністративного та управлінського персоналу рівень корисності виконаної роботи складає від 40 % до 80 % від обсягу середньої заробітної плати залежно від характеру роботи.

Для малокваліфікованих та некваліфікованих робіт – він складатиме близько 19 %, для кваліфікованих робіт – 32 %, для керівників та фахівців – до 48 % від середньої заробітної плати по даному робочому місцю [92, с. 10].

Таким чином, корисність посади розраховується через добуток середньорічної заробітної плати за посадою та рівня корисності даної посади [97, с. 182]:

$$SDy = W \cdot k, \quad (3.5)$$

де SDy – корисність посади, грн;

W – середньорічний обсяг оплати праці на даній посаді, грн;

k – рівень корисності працівника на даній посаді.

При цьому на корисність від працівника на конкретному робочому місці будуть впливати валідність процедури (r), що використовується для підбору на дане робоче місце, та безпосередньо оцінка його або діяльності цієї категорії працівників (Z_i).

Ефективність методу підбору, таким чином, можна встановити через зіставлення обсягу витрат та корисності посади [101].

З урахуванням запропонованих напрямків щодо вдосконалення діючої на ХКП «Електротранс» системи підбору, відбору і найму кадрів, витрати на їх реалізацію складуть (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на запропоновані напрямки для вдосконалення системи підбору на ХКП «Електротранс»

Напрямки витрат	Необхідна сума (тис. грн)	% від загальної необхідної суми
Створення програми з управління пошуком, відбором і наймом кадрів	125,00	41,67
Розробка єдиного стандарту підбору, відбору і найму для всіх посад	50,00	16,67
Розміщення рекламних банерів в мережі	25,00	8,34
Проведення внутрішніх конкурсів для фахівців компанії	50,00	16,67
Організація і проведення стажувань для молодих фахівців	50,00	16,67
Разом	300,00	100,00

Як бачимо з таблиці 3.6, на реалізацію всіх запропонованих заходів буде потрібно 300 тис. грн. При цьому більшу частину витрат складуть витрати на

створення програми з управління пошуком, відбором і найманням кадрів – 41,67 % від необхідної суми.

Для робіт з розміщення рекламних банерів передбачається укласти договір з одним з провідних рекламних агентств міста Хмельницького.

Роботи по проведенню конкурсів для потрібних фахівців будуть доручені працівникам кадрової служби ХКП «Електротранс». При цьому сума винагороди за збільшення обсягу робіт складе 20 тис. грн, на видатки, пов'язані з організацією даних заходів, буде витрачено 30 тис. грн. Решта, 50 тис. грн, будуть спрямовані на призи переможцям конкурсу (в першому випадку), а також для виплати стипендій двом студентам, запрошеним на ХКП «Електротранс» для стажування (у другому випадку).

За результатами дослідження внутрішніх документів кадрової служби ХКП «Електротранс» видно, що було звільнення працівників. Середній термін пошуку цих фахівців складає 5, 40 і 30 днів, відповідно. Витрати на їх пошук також різняться. Так, з урахуванням цих даних, щорічна економія на зниженні плинності кадрів ХКП «Електротранс» заощадить близько 95 тис. грн.

Крім того, прогнозується, що втрати ХКП «Електротранс» від діяльності некомпетентних працівників (з розрахунку 1 річного окладу таких працівників) скоротяться на 50%. Заощаджені кошти на зниженні рівня плинності кадрів, необхідності пошуку нових фахівців і від помилок з прийому низькокваліфікованих фахівців засоби (той же дохід для ХКП «Електротранс») порівнюємо з витратами на застосування запропонованих заходів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності запропонованих заходів ХКП «Електротранс»

Рік	Річна сума витрат на виконання пропонованих заходів, тис. грн.	Річна сума економії від реалізації пропонованих заходів, тис. грн.
2019	125,00	95 + 168 = 263,00
2020	31,25	263,00
2021	31,25	263,00
2022	31,25	263,00

Як бачимо з прогнозних розрахунків, річна сума витрат у всіх роках розглянутого періоду буде нижче річної суми економії, що говорить про ефективність запропонованих до реалізації заходів.

Враховуючи запропоновані напрямки вдосконалення діючої системи підбору кадрів, можна суттєво підвищити ефективність професійного підбору. Прогнозний розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів буде менший, ніж постійні витрати ХКП «Електротранс» на підбір та найм кадрів. При цьому вся сума витрат на реалізацію запропонованих заходів може бути включена до витрат на ведення бізнесу. Крім того, розрахунок суми економії ХКП «Електротранс» на зниженні суми витрат від помилок, пов'язаних з підбором, відбором і наймом кадрів, і зіставлення отриманої суми з витратами на проведення необхідних заходів, показав, що розрахункова сума економії значно перевищить розрахункову суму витрат. Це говорить про те, що запропоновані до реалізації заходи ефективні, будуть корисні для застосування в діяльності розглянутих в роботі ХКП «Електротранс».

Висновки до розділу 3

З метою запровадження сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу пропонується використати систему цифровізації для залучення персоналу через веб-портали. Для досягнення поставленої мети визначено необхідність дослідження цифрових технологій залучення персоналу через job-портали; аналізу тенденцій розвитку залучення персоналу з використанням вебсайтів пошуку роботи; аналізу видів та особливостей використання забезпечення для оголошення про вакансії.

Для підвищення ефективності процесу управління персоналом ХКП «Електротранс» запропоновано використовувати сучасні інформаційні

технології, зокрема ті, що можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин в колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм. Запропонований інструментарій може бути корисний ХКП «Електротранс».

Запропоновано удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс», так як сьогодні велике значення приділяється пошуку кваліфікованих кадрів, які в повній мірі відповідають усім вимогам підприємства, тому під впливом даного чинника склалося кілька тенденцій розвитку, такі як складання повного списку вимог до кандидата, використання мобільних додатків і соціальних мереж для пошуку і залучення персоналу, а також підбір талановитих кандидатів. В якості ефективної роботи пошуку та підбору персоналу на ХКП «Електротранс» пропонується використовувати певний алгоритм процесу рекрутингу. Запропоновано методи та види процесу рекрутингу, які функціонують на вітчизняних підприємствах, для ХКП «Електротранс».

Запроваджено оцінку ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Розглянуто методичні підходи до визначення вартості найму персоналу на основі використання показника корисності посади. Таким чином, запропоновані методи аналізу корисності дозволяють фахівцям з персоналу ХКП «Електротранс» не лише на рівних з іншими підрозділами організації заявляти про необхідність виділення ресурсів, але і більш обгрунтовано ухвалювати рішення. Запропонований аналіз дозволить провести розрахунок ефективності того чи іншого методу підбору персоналу для ХКП «Електротранс» та сформулювати необхідний набір інструментів та методів для реалізації функції забезпечення персоналом на ХКП «Електротранс».

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретико-методичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації. Розглянуто тенденції розвитку рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації; досліджено Smart-рекрутинг як сучасний інструмент найму персоналу організації; обґрунтовано особливості рекрутингу на Smart-принципах.

Проблема впровадження smart-технологій в Україні пов'язана з недостатнім розумінням перспектив і всіх можливостей продукції smart-технологій. Вирішенням даної проблеми може бути створення урядом стратегії розвитку smart-технологій, націленої на співробітництво з провідними компаніями даної галузі та виробництво вітчизняних аналогів згідно світових стандартів.

Вимогою сьогодення для сучасних компаній є розширення горизонтів діджиталізації, адже без цього вони можуть поступитися позиціями на ринку. Враховувати діджитал-інновації у сфері рекрутингу персоналу є особливо актуальним питанням. Такі інновації дозволяють підвищити ефективність рекрутингу та допомогти залучити кращі кадри, котрі з часом принесуть своєю працею прибуток компанії. Симбіоз рекрутинг та SMART-принципи сприяє більш точному розумінню потреб замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати.

У розділі два дипломної роботи здійснено дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Дано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко – економічних показників. Проаналізовано забезпеченість персоналом на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Дана оцінка ефективності технологій та пошуку та найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ХКП «Електротранс»

збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 28,5 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 27,0 %. Середньооблікова чисельність персоналу ХКП «Електротранс» зменшилась. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 6,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 14,0 %. 87 пасажирських тролейбусів відпрацювало встановлений термін експлуатації (10 років), або 71,9% наявної кількості рухомого складу. Протягом 2017-2020 років у Хмельницькому придбано 32 тролейбуси та частково оновлено рухомий склад сучасними тролейбусами.

Продуктивність праці одного працівника, яка у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 33,9 %, а у 2020 р. збільшилась на 26,9 % по відношенню до 2019 р. Зростання матеріаловіддачі у 2019 р. на 22,2 % призвело до ефективного використання матеріальних ресурсів.

Відбувається збільшення фонду заробітної плати працівників ХКП «Електротранс» у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 22,9 %, у зв'язку із зростанням мінімального рівня заробітної плати. Чисельність фахівців з 2018 по 2020 рр. не змінювалась; чисельність технічних службовців у 2019 р. зменшилась на 1 особу і до 2020 р. залишалась без змін. Найбільша кількість вивільнених припала на робітників, оскільки в результаті реформи (перехід на е-квиток) частина кондукторів звільнена, а частина переведена на посади контролерів, які перевіряють оплату проїзду в транспорті. Кондуктори або звільняються з посад, або переходять на інші вакантні позиції, у тому числі – на посаду контролерів.

З метою запровадження сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу обґрунтовано та запропоновано використати систему цифровізації залучення персоналу через веб-портали; сформовано удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Обґрунтовано запровадження оцінки ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53–63.
- 2 Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник / С.О. Цимбалюк. – Київ: КНЕУ, – 2019. –355 с.
- 3 Леонова Е. 5 технологий, которые помогут нанимать намного быстрее. – Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/5-tehnologij-kotorye-pomogut-nanimat-namnogobystree/> – (дата звернення: 18.11.2021).
- 4 Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жилиєва // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 56-60.
- 5 Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227-232.
- 6 Хитра О. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / О. В. Хитра, А. В. Чаплій // Класичний приватний університет. – 2019. – № 4(15). – С. 230-238.
- 7 Семеняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах / Я. С. Семеняк // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3(23). – С. 410-416.
- 8 Zhao D. The Rise of Mobile Devices in Job Search: Challenges and Opportunities for Employers. – Режим доступу: <https://www.glassdoor.com/research/mobile-jobsearch/>. – (дата звернення: 18.11.2021).
- 9 Thiefels J. Is Your Recruiting Strategy Ready for the Challenges of the 2020s? – Режим доступу: <https://www.tlnt.com/is-your-recruiting-strategy-ready-for-the-challenges-ofthe-2020s/>. – (дата звернення: 18.11.2021).
- 10 Global Culture Report. – Режим доступу: <https://www.>

octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/

white-

papers/2018/2018_Global_Culture_Report.pdf. – (дата звернення: 18.11.2021).

11 Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна, К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. – 2017. – № 23(3). – С. 30-33.

12 Литвиненко К. О. Вплив соціальних медіа на розвиток менеджменту людських ресурсів / К.О. Литвиненко, А.І. Донецька // Ефективна економіка. 2019. № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7423>. – (дата звернення: 18.11.2021).

13 Зленко А. М. Особливості національного рекрутингу / А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2018. – № 37/1. – С. 75–84.

14 Кир'янова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми / О. В. Кир'янова, О. В. Павлова // Соціально-трудова відносина теорія і практика. – 2015. – № 2. – С. 130–137.

15 Науменко Л. М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Науменко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom>. – (дата звернення: 18.11.2021).

16 Махсма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів / М. Б. Махсма // Формування ринкової економіки. – 2010. – Спецвипуск. Т. 3. – С. 204–211.

17 Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу / Ю.Ю. Омельченко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 418–424.

18 Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–232.

19 Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні / Я. С. Семеняк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2. Т. 3. – С. 119–124.

20. Nawaz N., Gomes A. M. Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters.

International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2019. Vol. 10. Issue 9. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915>. – (дата звернення: 18.11.2021).

21 Raghavendra B., Priyanka C., Chaithanya G. A study on E-recruitment. International Journal of Advanced Research in Science and Engineering. 2018. Vol. 07. Special Issue 03. P. 843–852. – Режим доступа: http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914_433IJARSE.pdf. – (дата звернення: 18.11.2021).

22 Sullivan J. Most Sourcing Is Painfully Dull – It’s Time to Try Some Creative Approaches // ERE Media. 25.06.2012. – Режим доступа: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches>. – (дата звернення: 18.11.2021).

23 Шарапова Н. В. Digital-технологии подбора персонала / Н.В. Шарапова, В.М. Шарапова, Д.М. Швецова // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. № 9. – С. 954–966.

24 Подбор персонала в цифровую эпоху // Deloitte. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>. – (дата звернення: 18.11.2021).

25 Инструменты маркетинга для HR. 11.04.2019. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/64116-instrumenty-marketinga-dlya-hr>. – (дата звернення: 18.11.2021).

26 Свириденко К. Основы национального рекрутинга в соцсетях: где кого ловить. 22.08.2018. – Режим доступа: [https:// finassessment.net/blog/rekruting-v-socialnyh-setyah](https://finassessment.net/blog/rekruting-v-socialnyh-setyah). – (дата звернення: 18.11.2021).

27 Иванов С. М. Аналіз переваг використання smart-технологій в економіці / С. М. Иванов // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 35–38.

28 Pryvalova, N. Recruiting on SMART-principles. University Economic Bulletin, 2020, 100-104.

29 Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.Аю Кокорев. 2-е изд. М. : Экзамен, 2003. – 320 с.

30 Базалійська Н.П. SMART-рекрутинг як сучасний інструмент найму HR в бізнес-економіці //Theory and practice of modern science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), April 23, 2021. Kraków, Republic of Poland: European Scientific Platform. – С.46-49.

31 Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М. Семендяк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 130–134.

32 Бутинська Т. Рекрутинг, як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом / Т. Бутинська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2019. – №8. – С. 29–31.

33 Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf. – (дата звернення: 18.11.2021).

34 Жилияєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві / І. Ю. Жилияєва // Проблемы материальной культуры – экономические науки. – 2018. – №5. – С. 33–38..

35 Орлова Е. Н. Ключевые методы рекрутинга персонала на промышленном предприятии / Е. Н. Орлова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Маріуполь: ПДТУ, 2016. Вип. 32, Т. 1. – С. 301–307.

36 Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. – Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>. – (дата звернення: 18.11.2021).

37 Экскурс в рекрутинг. – Режим доступу: <https://www.aps-rec.com/useful/eternal/History-of-recruiting> (дата обращения: 25.02.2020). – (дата звернення: 18.11.2021).

38 SMART-технология постановки целей для их успешного достижения. – Режим доступу: <https://lifemotivation.ru/lichnostnyj-rost/smart-tehnologiya-postanovki-tselej>. – (дата звернення: 18.11.2021).

39 Трунов А. 5 привычек успеха от Пола Дж. Мейера и Кевина Реа. – Режим доступа: http://andreytrunov.blogspot.com/2009/11/blog-post_06.html. – (дата звернення: 18.11.2021).

40 Антуан де Сент-Экзюпери, цитаты. – Режим доступа: <https://socratify.net/quotes/antuan-de-sent-ekziuperi/26313>. – (дата звернення: 18.11.2021).

41 Цели по SMART: подробный обзор. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi>. – (дата звернення: 18.11.2021).

42 Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – Киев: МАУП, 2002. – 192 с.

43 Кафидов В. В. Управление персоналом : учебн. пособ. / В. В. Кафидов – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 240 с.

44 Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

45 Arthur R. Studying the UK Job Market During the COVID-19 Crisis with Online Job Ads. PLoS ONE. 2021. Vol. 16. Is. 5. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251431>. – (дата звернення: 18.11.2021).

46 Bamieh O., Ziegler L. How Does the COVID-19 Crisis Affect Labor Demand? An Analysis Using Job Board Data From Austria. IZA Discussion Papers. 2020. No. 13801. – Режим доступа: <http://ftp.iza.org/dp13801.pdf>. – (дата звернення: 18.11.2021).

47 Baquiche N. Top 50 Best Job Board Software for 2021 // Job Board Fire. 14.09.2020. – Режим доступа: <https://www.jobboardfire.com/academy/job-board-software>. – (дата звернення: 18.11.2021).

48 Bersin J. HR Technology 2021:The Definitive Guide. – Режим доступа: https://joshbersin.com/hr_techmarket_2021_v7. – (дата звернення: 18.11.2021).

49 Best Job Boards Software // G2. 2021. – Режим доступа: <https://www.g2.com/categories/job-boards>. – (дата звернення: 18.11.2021).

50 Cooper S. Remote Recruitment and Data Collection and Its Effect on

Demographics and Outcome Variable Scores. University of North Texas Health Science Center at Fort Worth. 2019. – Режим доступу: <https://unthsc-ir.tdl.org/handle/20.500.12503/29753>. – (дата звернення: 18.11.2021).

51 EuRabota. 2021. – Режим доступу: <https://eurabota.com>. – (дата звернення: 18.11.2021).

52 Goodman D. 3 Reasons Why Job Boards Aren't Very Effective // Work It Daily. 18.03.2021. – Режим доступу: <https://www.workitdaily.com/job-boards-are-ineffective>. – (дата звернення: 18.11.2021).

53 Hanny C., Derrick J. L., Testa M. Remote Recruitment and Training Methods as a Way to Increase Diversity in Community Samples for EMA Studies: A Research Note. 2021. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31234/osf.io/g8p2e10>. – (дата звернення: 18.11.2021).

54. Jobs.ua – всеукраїнський портал безмежних можливостей пошуку роботи і підбору персоналу. 2021. – Режим доступу: <https://jobs.ua>. – (дата звернення: 18.11.2021).

55 Koong K. S., Liu L. C., Williams D. L. An identification of Internet job board attributes. *Human Systems Management*. 2002. Vol. 21. Is. 2. P. 129–135.

56 Liu S., Huang J., Wang M. Effectiveness of Job Search Interventions: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140. Is. 4. P. 1009–1041.

57 Marchal E., Mellet K., Rieucau G. Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements. *Human relations*. 2007. Vol. 60. Is. 7. P. 1091–1113.

58 McDonald P. Remote Recruitment // *Strategic Finance*. 01.06.2020. – Режим доступу: <https://sfmagazine.com/post-entry/july-2020-remote-recruitment>. – (дата звернення: 18.11.2021).

59 Melis G., Sala E., Zaccaria D. Remote recruiting and video-interviewing older people: a research note on a qualitative case study carried out in the first Covid-19 Red Zone in Europe. *International Journal of Social Research Methodology*. 2021. Vol. 24.

60 National job boards in Ukraine // *Jobboard Finder*. 2021. – Режим доступу: <https://www.jobboardfinder.com/search/best-job-site-in-ukraine>. – (дата звернення: 18.11.2021).

61 Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації / Т.В. Вонберг, А. А. Головки // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 313–318.

62 Wilson D. 10 Trends that will Shape Recruitment in 2021 // Toolbox. 01.03.2021. – Режим доступу: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/guest-article/10-trends-that-will-shape-recruitment-in-2021>. – (дата звернення: 18.11.2021).

63 Work.ua – сайт пошуку роботи № 1 в Україні. 2021. – Режим доступу: <https://www.work.ua>. – (дата звернення: 18.11.2021).

64. Бей Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г. Бей, Г. Середа // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2. – С. 93–101.

65 Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства / В. П. Варга // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – С. 14-19.

66 Лобза А. В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ / А. В. Лобза, А. Л. Бикова, В. В. Криша // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – № 3. – С. 117–122.

67 Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства / Г.В. Назарова // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 11 грудня 2020 р.). Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. – С. 246–248.

68 Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2021. – Вип. 41. - С. 54–60.

69 Робота в Україні, пошук персоналу і публікація вакансій // grc.ua. 2021. – Режим доступу: <https://grc.ua/27>. Робота в Україні. Працевлаштування й пошук роботи на robota.ua. 2021. URL: <https://rabota.ua/ua>. – (дата звернення: 18.11.2021).

70 Сиротенко В. Автоматизация рекрутинга. Практическое пособие по выбору, внедрению и применению ATS-систем / В. Сиротенко. – ЛитРес, 2021. – 306 с.

71 Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С.О. Цимбаолук. –

Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.

72 Шаров С. В. Аналіз українських сайтів вакансій / С.В. Шаров, І.К. Філіпов // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2018. – № 1. – С. 109–114.

73 Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Краматорськ : ДДМА, 2004. – 384 с.

74 Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.

75 Інформація про комп'ютерну систему тестування MAINTEST. – Режим доступу: <http://www.ht.ru/cms/bank>. – (дата звернення: 18.11.2021).

76 Інформація про профорієнтаційну експертну систему ПРОФПЛАН. – Режим доступу: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article>. – (дата звернення: 18.11.2021).

77 Інформація про експертну систему ТЕЗАЛІ. – Режим доступу: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article>. – (дата звернення: 18.11.2021).

78 Інформація про систему PSI-КАРТА. – Режим доступу: <http://www.cogitocentre.com/page.php?al=14807>. – (дата звернення: 18.11.2021).

79 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 638 с.

80 Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом : Украина. – 2018. – № 4. – С. 23–28.

81 Короткова М. Построение системы поиска и подбора персонала / М. Короткова // Менеджмент и менеджер. – 2015. – № 2. – С. 54–58.

82 Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька. – Вид-ня 2-ге, перероб. й доп. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.

83 Михалык Т. Эффективность использования различных методов при отборе персонала / Т. Михалык // Менеджер по персоналу. – 2019. – № 11. – С. 48–64.

84 Скляр А. Подбор сотрудника HR-службы. Дополнение к тесту / А. Скляр // Менеджер по персоналу. – 2018. – № 9. – С. 82–85.

85 Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.

86 Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

87 Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 6-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2009. – 720 с.

88 Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.

89 Управління персоналом в умовах економіки знань / [за ред. Л. К. Семів]. – Київ : УБС НБУ, 2011. – 406 с.

90 Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: учебно-методич. пособие. – Київ : МАУП. – 2002. – 832 с.

91 Аширов Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.

92 Гончаров Ю.В. Використання кривої Гауса для оцінки ефективності персоналу / Ю. В. Гончаров, Р.Ф. Федоряк // Вісник хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1 (133). – С. 10-12.

93 Використання функції корисності при проведенні відбору персоналу /Федоряк Р. М. Економіка України: соціальні аспекти інноваційної моделі розвитку. За ред. В.Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – Київ: НДЕІ. – 2007. – С. 513-522.

94 Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В.Г. Воронкової. – Київ : ВД «Професіонал», 2006. - 576 с.

95 Фитценц Ж. Как измерить HR-менеджмент / Жак Фитценц, Барбара Дэвидсон [пер. с англ. И. Ющенко]. - М. : Издательство ГИППО, 2009. – 359 с.

96 Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ.: под общ. ред. В.И. Ярных. – М. :

Вершина, 2006. – 320 с.

97 Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – Москва: Вершина, 2007. – 208 с.

98 Brian E. Becker and Mark A. Huselid. Direct Estimates of SDy and the Implications for Utility Analysis // Journal of Applied Psychology. – 1992. – Vol 77. – №. 3. 227-233.

99 DeMarco. Tom. Peopleware: productive projects and teams / Tom DeMarco & Timothy Lister. – 2nd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index.

100 Frank L. Schmidt, John E. Hunter/ The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings // Psychological Bulletin. – 1998. – Vol. 124. – № 2. – С. 262-274.

101 Utility Analysis of personnel Selection an overview and empirical study based on objective performance measures/ H. Hollinng // Methods of Psychological Research online. – 1998. – Vol.3. – №1. – Режим доступа: <http://www.pabstpublishers.de/mpr/>. – (дата звернення: 18.11.2021).

Anti-Plagiarism v-15.257

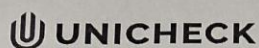
Максимальное совпадение с одним документом 3.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 14%

ID: 99568 Название: Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс») Добавлено в БД: 2021-12-16 Авторы: Купратий Микола Вікторович Руководители: Базалійська Н. П. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	145306	1117	16339 (11%)	152 (14%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Имя пользователя:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата проверки:
17.12.2021 14:39:03 EET

Дата отчета:
22.12.2021 13:23:10 EET

ID проверки:
1009706774

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

ID пользователя:
100008309

Название файла: ДР.Купратий. Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу ор...

Количество страниц: 92 Количество слов: 22357 Количество символов: 168674 Размер файла: 1.73 MB ID файла: 1009701548

25.3% Совпадения

Наибольшее совпадение: 5.73% с источником из Библиотеки (ID файла: 1009615815)

18.3% Источники из Интернета 693 Страница 94

9.67% Источники из Библиотеки 108 Страница 100

0.59% Цитат

Цитаты 2 Страница 101

Не найдено ни одной ссылки

27.3% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньш...

27.3% Исключений из Интернета 144 Страница 102

Нет исключенных библиотечных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы 5

Форма № Н-9.03

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ**

Направляється студент Купратий Микола Вікторович до захисту дипломного проекту (роботи)

за спеціальністю Економіка

на тему: "Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства "Електротранс")"

Дипломний проект (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Керівник НЦ ЗДО

Мазур М.П.

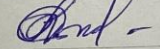
Довідка успішності

Студент Купратий Микола Вікторович за період навчання у НЦ ЗДО з 2020 року по 2022 рік повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою:

«відмінно» - 6,7% «добре» - 60,0% «задовільно» - 33,3%

шкалою ECTS: A 6,7% ; B 26,7% ; C 33,3% ; D 13,3% ; E 20,0% .

Диспетчер НЦ ЗДО  - Ночка Жанна Казимирівна

**ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТУ (РОБОТИ)
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ**

Студент(ка) Купратий Микола Вікторович виконав дипломну роботу на актуальну тему, містить ретельні розробки автора, відповідає вимогам вищої шкали. Робота може бути рекомендована до захисту на засіданні екзменаційної комісії.

Оцінка дипломного проекту (роботи)

Заслужує на оцінку відмінно.

Керівник дипломного проекту (роботи)

Варашійська Н.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«14» грудня 2021 року

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломний проект (робота) розглянуто (а). Студент (ка)

Купратий Микола Вікторович

допускається до захисту даного (ї) проекту (роботи) в екзменаційній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і
економіки праці

(назва)

Ведерніков М.Р.
(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2021 року

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Купратий Микола Вікторович

Тема дипломної роботи: Застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 20; кількість сторінок записки: 92

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації; 2. Дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс»; 3. Шляхи запровадження сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні основи застосування Smart-рекрутингу як сучасного інструменту найму персоналу організації. У другому розділі представлено дослідження процесів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс». Третій розділ присвячено запровадженню сучасних інструментів найму персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс» шляхом застосування Smart-рекрутингу, а саме: цифровізація залучення персоналу через веб-портали; удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу та оцінювання ефективності Smart-рекрутингу персоналу на Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору удосконалення управління процесом цифрової трансформації Smart-рекрутингу та оцінювання ефективності Smart-

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Васильович Дмитро Михайлович, зав. кафедр.
МФВ, Хмельницької національної університету

«14» 12 2024 року


Підпис