

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення процесу комплектування штату персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕШНЛ», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Грибової Поліни
Олексіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....5

1.1. Сутність, завдання та принципи процесу комплектування штату персоналу підприємства..... 5

1.2. Методи комплектування штату персоналу підприємства.....12

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСІНЛ».....18

2.1. Характеристика діяльності підприємства та роботи з персоналом.....18

2.2. Оцінка ефективності процесу комплектування штату персоналу підприємства.....22

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСІНЛ».....37

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....49

ДОДАТКИ.....52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Визначною складовою продуктивних сил та основним джерелом розвитку економіки є люди, їх здібності, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує особлива залежність конкурентоспроможності економіки, ступеня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу організації.

В сучасних умовах ринкових відносин проблема ефективного комплектування штату підприємства в залежності від його господарчої діяльності постає одним з найважливіших елементів системи управління персоналом. Без необхідних, досвідчених та кваліфікованих фахівців жодне підприємство не буде спроможне досягти поставленої мети та успіху.

Нині гостро стоїть питання, пов'язане із забезпеченням ефективності залучення і відбору кадрів в рамках діяльності підприємств різних організаційно-правових форм і належності. Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю людини як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів і послуг, їх реалізації, важливості якості кадрового складу для розвитку організації та створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку.

Проблеми, пов'язані з управлінням персоналу та зокрема питанням пошуку, підбору та відбору працівників підприємствами присвячені праці таких вчених, як: О.Крушельницька, Г.Захарчин, Ф.Хміль, В.Петюх, В.Данюк, А.Кібанов, А.Колот, Ф.Тейлор, Л.Шимановська-Діанич, Л.Бондарчук, В.Занора, В.Лукашевич, Л.Нефедов, В.Рульєв, Г. Селезньова, В.Якуба та багато інших. Серед відомих закордонних дослідників найбільш відомими є праці Х. Грехема та Р. Бенетта, Х.Бечтольда та Х. Уоррена, В. Йеттера тощо.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу комплектування штату персоналу на підприємстві з працевлаштування.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність, завдання та принципи комплектування штату персоналу підприємства;
- розглянути методи комплектування штату персоналу підприємства;
- провести аналіз характеристики діяльності підприємства;
- оцінити ефективність процесу комплектування штату на підприємстві з працевлаштування;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення комплектування штату персоналу на підприємстві ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ».

Об'єктом дослідження є процес комплектування штату персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ».

Предметом дослідження є удосконалення процесу комплектування штату персоналу підприємства ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ».

Методи дослідження. Вирішення поставлених в дослідженні завдань здійснювалося із застосуванням системного, процесного підходів, функціонально-цільового і абстрактно-логічного методів.

При виконанні роботи проаналізовано законодавчу і нормативно-методичну базу набору та відбору персоналу, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних досліджень, рекомендацій з проблем, матеріали семінарів і конференцій, статистична інформація.

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 48 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладене на 3-х сторінках. Робота містить 7 додатків, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПРОЦЕСИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та принципи процесу комплектування штату персоналу підприємства

Успішне функціонування будь-якої компанії багато в чому залежить від рівня кваліфікації її співробітників, злагодженості та згуртованості команди, що працює над однією ідеєю. Без необхідних людей на відповідних посадах жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей. Від того, наскільки ефективно проводиться робота з підбору персоналу, багато в чому залежить якість людських ресурсів, їх внесок у реалізацію цілей компанії, а також якість продукції та послуг, що надаються. Відповідно, управління персоналом є найважливішим питанням, оскільки персонал є фактором, що впливає на всі сторони діяльності організації. Враховуючи це, основним завданням у сфері управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими, працездатними та активними працівниками, їх адаптація та розвиток, іншими словами кадрове забезпечення.

Метою кадрового забезпечення є формування необхідного резерву претендентів на всі вакантні посади з урахуванням майбутніх кадрових та організаційних змін, ротації, звільнення працівників, виходу на пенсію, розірвання контрактів, змін у сфері виробництва тощо. штатний розклад - це набір певної кількості працівників з метою поповнення, формування постійного штату організації та доведення його до заданої чисельності.

Багато сучасних вчених пов'язують процес комплектування з процесами набору та відбору, а деякі розглядають його ширше. Так, О.В.Крушельницька ототожнює процес комплектування персоналу з процесом формування персоналу, який включає такі етапи, як: планування, набір, відбір, а також професійну адаптацію, що показано на рис. 1.1 [9].

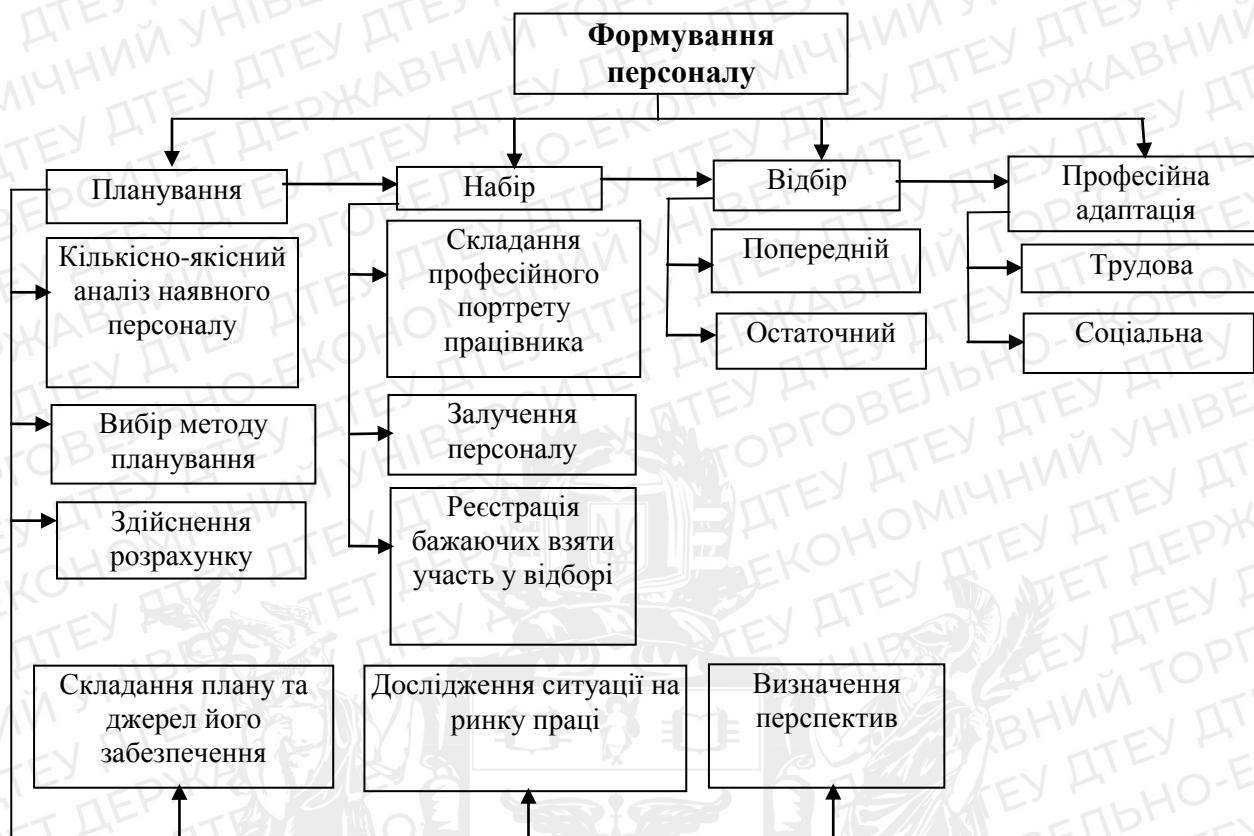


Рис. 1.1. Етапи формування персоналу підприємства
Джерело: узагальнено автором за [9]

У науковій літературі ще триває дискусія щодо тлумачення понять «рекрутинг», «відбір» та «набір» персоналу. Незважаючи на те, що ці поняття часто вважаються синонімами, більшість науковців розрізняють їх і розглядають як різні етапи процесу найму. Можна говорити про те, що спочатку відбувається набір потенційних кандидатів, потім відбір і набір відбраного резерву на вакантні посади. Підприємство задовольняє потребу в кадрах у процесі залучення (набору) та створення резерву працівників для заміщення вакантних посад.

Слід розуміти, що вакантну посаду в організації можна закрити за допомогою внутрішніх або зовнішніх ресурсів. Це процес найму. На думку Г. Т. Грехема і Р. Беннетта, підбір персоналу - це перший етап процесу заповнення вакансій, який включає вивчення характеристик вакантної посади, розгляд умов залучення відповідних кандидатів, встановлення контактів з цими

претендентами та отримання від них інформації. заповнена анкета для претендента на посаду [6].

Рекрутинг спрямований на створення кадрового резерву на конкретні посади, на основі якого робиться вибір на користь кандидата, що відповідає вимогам професії. Наймання персоналу із зовнішніх джерел називається вербуванням. Іншими словами, підбір персоналу – це всі дії керівника та відділу управління, спрямовані на пошук та залучення на ринку праці спеціалістів, які мають необхідний досвід, знання та кваліфікацію, а також на оформлення всієї документації, пов'язаної з трудовими відносинами. .

Процедуру кадрового відбору проходять як зовнішні, так і внутрішні кандидати. Підбір персоналу - це процес вивчення та оцінки відповідності професійно-психологічних характеристик кандидата обов'язкам на робочому місці. В результаті відбору з багатьох вибирається один співробітник, якому вноситься пропозиція зайняти вакантну посаду.

Відбір персоналу не є ізольованою функцією, що представляє самостійну цінність, вона, будучи одним із ключових елементів кадрової політики, повинна бути пов'язана з усіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на функцію, що виконується сама по собі. на шкоду іншим формам роботи з персоналом.

Загальний контроль за сферою управління персоналом і відповідальність за результати цієї сфери здійснює вище керівництво. Політика менеджменту щодо персоналу (навчання та розвиток працівників, мотивація персоналу, забезпечення гарного матеріального клімату в організації) суттєво впливає на методи та ефективність пошуку та відбору персоналу [7].

Набір і відбір персоналу є невіддільними елементами процесу підбору персоналу. Проведений аналіз літератури дає змогу зробити висновок про те, що це поняття можна трактувати на основі різних підходів. У більш широкому сенсі рекрутинг – це сегмент інфраструктури ринку праці, який функціонує завдяки приватним кадровим агентствам. У вузькому розумінні рекрутинг – це

технологія відбору персоналу з різних джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів [17].

Процес підбору персоналу може здійснюватися як силами самої організації, так і за допомогою кадрового агентства. Розрізняють внутрішній (одна з форм кар'єрного росту) і зовнішній (пошук і підбір персоналу зі сторони) рекрутинг.

Рекрутинг поділяється на такі складові [2]:

- пошук кандидата;
- відбір потенційних претендентів;
- відбір кандидатів;
- адаптація нових співробітників;
- кадрові агентства.

Незважаючи на неможливість вивести єдине розуміння розглянутих понять, можна навести варіанти трактувань науковців для подальшого розгляду цього питання (Додаток А).

Більш детально послідовність процесу найму співробітників в системі управління персоналом організації можна показати за допомогою рис. 1.2.

Аналізуючи послідовність етапів, зображену на рис. 1.2 доцільно зазначити, що в першу чергу проводиться аналіз потреби в кадрах. Підприємство визначає необхідну кількість працівників на посади. Триває процес формування вимог до претендентів та оцінка кадрових альтернатив. В сучасних умовах недостатньо написати на сайтах з пошуку роботи, що є певна штатна вакансія і все. При пошуку роботи претенденти вибирають з великої кількості різноманітних вакансій, тому для збільшення кількості бажаних вакансій надають привабливість (опис переваг, які отримає претендент, приєднавшись до даної команди).

Після накопичення даних про потенційних кандидатів (через обробку резюме) відбувається первинний відбір – співбесіда, комплексна оцінка кандидатів, перевірка документів і рекомендацій, після чого приймається остаточне рішення. Зазвичай компанія має сформоване уявлення про

«ідеального» кандидата на певну посаду. У процесі відбору персоналу ця еталонна модель порівнюється з профілем кандидата за фактом точок перетину (з урахуванням особистісних і професійних факторів).

За допомогою професіограми та психограми дуже легко розробити характеристику посади та кандидата на неї.



Рис. 1.2. Послідовність процесу рекрутингу працівників в системі управління персоналом в організацію.

Джерело: узагальнено автором за [3; 14; 17]

Варто зазначити, що основною метою кадрової політики є забезпечення такого рівня продуктивності праці, який у професійному відношенні дозволяв би реалізувати цілі підприємства: виконувати поставлені перед підприємством завдання конкуренції на ринку, розвитку, забезпечення високої якості, обслуговування клієнтів незалежно від сфери діяльності тощо. Таким чином,

можна зробити висновок, що організаційні цілі тісно пов'язані з кадровими завданнями.

Визначення цілей ефективного управління персоналом, шляхів їх досягнення та їх значення представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні цілі ефективного кадрового забезпечення

Джерело: узагальнено автором за [21]

До кадрових завдань відносяться:

- 1) забезпечення підприємств необхідною кількістю якісних і необхідних кадрів у встановлений термін;
- 2) забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених законодавством про працю;
- 3) доцільне використання кадрового потенціалу;

4) формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Слід зазначити, що при підборі персоналу вкладається певний капітал, який необхідно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань кадрового процесу є аналіз необхідної кількості працівників відповідно до потреб робочих місць.

Кадрове забезпечення організації повинно здійснюватися на основі таких принципів, як:

- 1) законність (відповідно до правових норм);
- 2) добровільність (волевиявлення при прийнятті на роботу, зміні роботи, звільненні);
- 3) соціальний захист працівників (належна оплата праці, створення безпечних умов праці, пільги та компенсації, передбачені законодавством про працю).

Діяльність кадрової служби підприємств щодо набору робочої сили полягає в наступному:

- 1) постійний розвиток і вдосконалення професійної спрямованості працівників;
- 2) формування необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності;
- 3) заміщення вакантних посад і робочих місць у стислі терміни;
- 4) заміщення вакантних посад за якістю та кількістю;
- 5) підбір необхідних і кваліфікованих спеціалістів для підприємства.

Залежно від попиту та пропозиції на робочу силу ситуація може бути досить різною. У процесі комплектування працівники відділу кадрів повинні: постійно аналізувати ринок праці та склад працівників організації; взаємодіяти з центрами зайнятості та кадровими агентствами.

При підборі працівників необхідно аналізувати кількісні аспекти потреби в працівниках (співвідношення бажаних зайняти певну роботу та кількість робочих місць) та якісні аспекти (неоднорідність працівників за спеціальністю, досвідом, індивідуальними особливостями).

Організація заповнює вакантні посади кваліфікованими працівниками лише тоді, коли кадрова конкуренція базується на умовах надлишку робочої сили.

Отже, кадрове забезпечення – це складний процес взаємопов'язаних заходів, який включає планування, набір, відбір, розміщення, адаптацію, оцінку та розвиток персоналу, а також забезпечує стабільність трудового колективу як умову подальшого ефективного розвитку організації. Підводячи підсумок, зазначимо, що кадрове забезпечення – складний процес, який потребує виконання великого обсягу роботи з боку кадрових служб.

1.2. Методи комплектування штату персоналу підприємства

Кадровий підбір і підбір персоналу повинні базуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені при їх реалізації, можуть негативно вплинути на продуктивність підприємства та соціально-психологічне середовище колективу. Набір нового персоналу в організацію в кінцевому підсумку зводиться до певного алгоритму дій, а від якості підібраних кандидатів на вакантні посади залежать плановані результати роботи всього підприємства [7].

Методи комплектування можуть бути активними і пасивними. Активні методи застосовуються, коли попит на робочу силу перевищує її пропозицію, а в разі перевищення пропозиції над попитом – пасивні [1].

Існує два основних джерела набору персоналу - внутрішній (за рахунок співробітників компанії) і зовнішній (за рахунок залучення зовнішніх ресурсів). Кожне з представлених джерел має свої переваги та недоліки, які наведені в табл. 1.1.

Спільною рисою внутрішніх і зовнішніх джерел є те, що обидва найкраще виявляють свої можливості лише в умовах розвиненого ринку праці. Вибір джерел комплектування персоналу визначається їх економічною доцільністю.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела набору персоналу	
Низькі витрати щодо пошуку персоналу	Поява небажаних неформальних зв'язків
Мотивація працівників	Обмеження залучення нових спеціалістів з власними поглядами навичками та досвідом
Зменшення витрат та часу на адаптацію працівників	Великі витрати на перенавчання
Покращення морально-психологічного клімату в колективі	Необхідність розробки комплексної програми оцінки персоналу
Посилення відданості працівників підприємству	Високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін саме через неприйняття його колективом та погане знання підприємства
Зовнішні джерела набору персоналу	
Широкі можливості вибору кандидатів	Можливі конфлікти при перерозподілі нових посадових обов'язків Великі витрати на залучення претендентів
Відсутність небажаних неформальних зв'язків	Можлива несумісність працівників
Упровадження нових ідей, форм і методів роботи	Тривалий період адаптації претендента, а також витрати, пов'язані з цим Зниження мотивації персоналу

Джерело: узагальнено автором за [17]

До внутрішніх джерел набору персоналу відносяться: співробітники, знайомі, друзі та родичі співробітників компанії; колишні працівники та кандидати на вакантні посади.

До зовнішніх джерел комплектування персоналу підприємства належать: засоби масової інформації (ЗМІ); Інтернет; освітні організації; неформальні канали; професійні клуби та асоціації; кадрові агентства; переконання співробітників; біржі праці та агентства з працевлаштування [17].

Використання Інтернету є найпоширенішим способом пошуку персоналу в Україні в сучасних умовах. За допомогою цього джерела зручно контролювати резюме, які надходять у відділ кадрів, це зручно незалежно від потреб організації та не вимагає великих матеріальних витрат. Однак цей

спосіб, у свою чергу, призводить до надходження великої кількості резюме від претендентів, які, як правило, не відповідають заявленим вимогам, що займає багато часу на розгляд та відбір резюме [10].

До сучасних методів відбору персоналу належать [13]: анкетування; попередня співбесіда або співбесіда при прийомі на роботу; тестування; діагностична бесіда (бесіда); перевірка рекомендацій та медичний огляд. Ці методи популярні в багатьох компаніях. Однак їх ефективність значно підвищується, якщо застосовувати їх комплексно.

Серед найбільш прогресивних методів підбору персоналу можна виділити наступні [25]:

- 1) комплексна методика центру оцінювання, що включає тести, обговорення спірних питань, імітаційні ділові ігри, вирішення кейсів тощо.
- 2) метод Situation Target Action Result, який полягає у з'ясуванні поведінкових реакцій абітурієнтів за допомогою ситуаційних запитань.
- 3) метод «CASE-інтерв'ю» дає змогу комплексно оцінити кандидата – його мотиви, цінності, особистісні характеристики.
- 4) деякі організації використовують «детектори брехні», вважаючи, що це дозволяє визначити правдивість інформації, наданої заявником.

Варто відзначити, що в 2003 році Національна академія наук США опублікувала звіт на тему «Поліграф і виявлення брехні». Співробітники Академії наук виявили, що більшість досліджень із застосуванням поліграфа були «ненадійними, ненауковими та упередженими». Після проведення експериментів було встановлено, що перевірка на поліграфі значної кількості людей щодо різних подій (наприклад, при прийомі на роботу) дає результат не кращий за випадкове вгадування [31]:

Сучасні технології процесу рекрутингу повинні включати [20]:

- Executive Search – активний прямий пошук рідкісних спеціалістів або керівників вищого рівня на ключові та керівні посади з урахуванням специфіки бізнесу замовника, робочого середовища, ділових і особистих якостей кандидата;

– Хедхантинг – «переманювання» конкретного фахівця з конкретної компанії, рідкісного як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму. Використання цього методу може стати причиною втрати репутації та іміджу компанії, негативного ставлення співробітників організації до методу залучення претендентів, а також до найманих співробітників. Варто зазначити, що співробітники, яких завербували таким чином, виявляються нелояльними до нових роботодавців.

– Класичний рекрутинг – пошук кваліфікованих спеціалістів середньої ланки з урахуванням вимог до особистих та професійних якостей кандидатів, використання наявних баз даних кандидатів та розміщення оголошень у засобах масової інформації;

– Скринінг – технологія швидкого підбору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, яка здійснюється з урахуванням формальних ознак: освіти, досвіду роботи тощо;

– Management selection – сканування менеджменту галузі та «виллов» найуспішніших керівників функціональних напрямків для зміцнення команди чи розвитку нових напрямків у компанії;

– Sourcing (пошук талантів) - пошук фахівців, які володіють унікальними знаннями, навичками, технологіями - всім, що становить ціннісну основу бізнесу;

– Preliminaring (Прелімінарінг) – пошук талантів серед студентів і випускників університетів і бізнес-шкіл;

– Лізинг персоналу – кадрові агентства складають договори з фахівцями, а потім відправляють їх на роботу до замовника на тривалий період часу;

– Аутсорсинг – компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому виконавцю.

– Аутстаффінг – реєстрація в спеціалізованому агентстві співробітників, які працюють в компанії, яка з тих чи інших причин більше не бажає утримувати цей персонал вдома.

До нестандартних сучасних методів пошуку співробітників відносяться:

- пошук кандидатів на конференціях певного тематичного характеру та на професійних виставкових заходах;
- розсилка реклами електронною поштою;
- підписка на будь-який тематичний веб-ресурс, який спеціалізується на наданні послуги з розміщення оголошень претендентів і роботодавців;
- залучення персонального штату співробітників бонусом за пошук спеціалістів;
- залучення кадрів різних спеціальностей із провінційних регіонів із низьким рівнем життя [24].

Пошук і найм найкращих працівників, особливо висококваліфікованих, став надзвичайно трудомістким і дорогим. Парадигми рекрутингу змінюються, і основна увага зміщується на потреби кандидатів. Зміни торкаються методів і трендів рекрутингу.

Наступні факти вказують на перевагу використання даних тенденцій:

- дослідження LinkedIn довели: більше 75% претендентів вивчають репутацію компанії та бренд роботодавця перед тим, як подати резюме [26];
- кандидати, яким сподобався процес найму, з більшою ймовірністю приймуть пропозицію про роботу, подадуть заявку знову в майбутньому та скерують інших до вашої компанії [25];
- більше 60% споживачів вважають, що для брендів важливо мати позицію щодо певних політичних і соціальних питань. Те саме стосується роботодавців [30];
- у США 36% усіх працюючих (близько 57 млн осіб) зайняті в гіг-економіці, і ця цифра зростає з кожним роком. Рівень задоволеності незалежних працівників ніколи не був таким високим, як зараз: 74% віддалених працівників кажуть, що вони дуже задоволені своєю роботою [25];
- дослідження компанії MRINetwork показують, що ринок праці на 90% орієнтований на кандидатів [28].

Рівень розвитку організації впливає на чисельність працівників, відповідно на можливість застосування кадрових резервів і рекомендацій

працівників. Крім того, репутація компанії багато в чому залежить від рівня розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність використання індивідуальних методів підбору персоналу.

Матеріальні ресурси, спрямовані на пошук персоналу, регламентують можливість використання того чи іншого методу відбору персоналу. У виборі методів пошуку персоналу істотну роль відіграє оригінальність відбору та якості, якими повинен володіти претендент на вакантну посаду.

Підсумовуючи, слід зазначити, що найбільш ефективним є використання комплексу методів, при виборі якого підприємству необхідно орієнтуватися на показники фінансово-господарської діяльності, специфіку виробництва чи сфери діяльності, тенденції на ринку праці. і економіка в цілому. Зважений підхід і врахування всіх можливих факторів дозволяє знайти співробітника, який буде відповідати особистим і професійним якостям, які потрібні компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та роботи з персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» є українською компанією, яка розвиває інтернет-рекрутмент з 2000 року.

Загальна характеристика ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОБОТА ІНТЕРНЕТ»
Код ЄДРПОУ	34190717
Дата реєстрації	28.02.2006
Уповноважені особи	Бабаєва Юлія Анатоліївна
Розмір статутного капіталу	24 643 480, 34 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	73.11 Рекламні агентства
Контактна інформація	04050, м. Київ, вул. Мельникова 12

Джерело: сайт компанії

Сайт компанії - roboota.ua з'явився в 2000-му році, який створила група українських програмістів став першим онлайн-ресурсом з пошуку роботи в Україні. Щомісячна відвідуваність сайту перевищує 4 млн. унікальних відвідувачів, а загальна складає понад 10 млн. Користуючись послугами передових сервісів з підбору персоналу, понад 160 тисяч компаній розміщують вакансії та успішно знаходять потрібних кандидатів.

У 2006 році польська компанія Grupa Pracuj Ltd, лідер інтернет-рекрутингу Центральної Європи, стала стратегічним партнером та інвестором roboota.ua. Цього ж року roboota.ua стає партнером міжнародної рекрутингової

мережі The Network, представленої в більш ніж 100 країнах світу. Це дозволяє міжнародним компаніям за допомогою сайту знаходити фахівців на українському ринку, а роботодавцям України - успішно шукати співробітників за кордоном.

Компанія надає послуги клієнтам на всій території України (крім тимчасово окупованих територій та АР Крим), невелика частина послуг надається іноземним клієнтам. Щодня на сайті robita.ua розміщується понад 100 000 актуальних вакансій. Такі великі обсяги говорять про одне: компанія пропонує найефективніші інструменти для пошуку співробітників і все більше організацій обирають robita.ua як основний майданчик для підбору персоналу.

Протягом 2007 – 2014 років robita.ua запустила перші курси для HR-ів, провела ряд спеціалізованих подій для HR-фахівців та партнерів із міжнародними експертами.

Наприкінці 2016 року компанія провела ребрендинг – змінила зовнішній вигляд сайту та позиціонування як сайт з пошуку можливостей. В цьому ж році були створені профільні онлайн-журнали – The Point для пошукачів і ПроHR – для рекрутерів та керівників, які об'єднались в одну медіа-платформу Budni.

Офіси компанії robita.ua представлені в Києві та Чернігові, а також є представництва в Одесі, Харкові, Львові та Дніпрі.

Основна мета діяльності ТОВ «Робота Інтернешнл» - допомогти компаніям розкрити свої можливості за допомогою правильно підібраних людей, а пошукачам – знайти роботу.

Компанія має лінійно-функціональну структуру управління, при якій всю повноту влади бере на себе генеральний директор, який керує всією компанією.

Організаційна структура управління ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШНЛ» наведена на рис. 2.1.

При дослідженні процесу комплектування штату персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШНЛ» варто розглянути та надати характеристику відділів та провести аналіз покладених на них функцій (табл. 2.2).

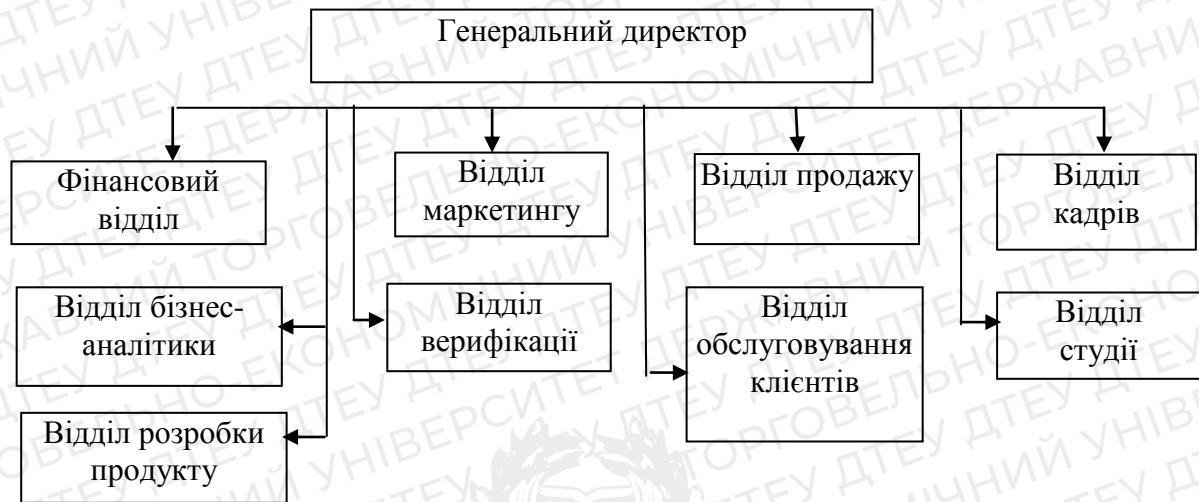


Рис. 2.1. Організаційна структура управління компанії ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШНЛ»

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Таблиця 2.2

Характеристика відділів ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШНЛ» та їх функціональні обов'язки

Відділ	Функціональні обов'язки
Фінансовий відділ	Працює із платежами клієнтів, рахунками, договорами, актами виконаних робіт.
Відділ кадрів	Здійснює підбір, оформлення до штату, звільнення, відпустки та лікарняні, організовує зовнішнє та внутрішнє навчання, внутрішні комунікації, питання корпоративної культури, корпоративних свят тощо.
Відділ розробки продукту	Розробляє та покращує продукт для роботодавців та кандидатів, а також все, що пов'язане із сайтом, його роботою, візуалізацією, кнопками, шрифтами, кодами.
Відділ продажу	Працює з клієнтами, які відчувають потребу у персоналі, веде переговори з потенційними клієнтами щодо залучення їх до співпраці, та з уже існуючими клієнтами — з метою збільшення рівня продажів послуг. Менеджери навчають клієнтів, як користуватись сайтом, продають послуги сайту, їздять на зустрічі до клієнтів, щоб ефективніше вирішувати їхні завдання.
Відділ обслуговування клієнтів	Допомагає клієнтам та менеджерам у процесі роботи та взаємодії з сайтом.
Відділ бізнес-аналітики	Створює консолідовану модель даних для бізнес-аналізу, складає звіти та дашборди, моніторить ключові бізнес-показники, впроваджує нові дата-продукти.

Відділ верифікації	Здійснює перевірку зареєстрованих компаній щодо наявності документів, що підтверджують справжність компанії, занесення підприємств у чорний список за невідповідність правилам сайту тощо.
Відділ маркетингу	Підтримує впізнаваність бренду на першому місці серед претендентів, проводить масштабні рекламні кампанії, якісні та кількісні дослідження, підтримує партнерські заходи, просуває та розвиває власну медіа-платформу Budni, проводить маркетингові дослідження, організацію HR-заходів, блоги для роботодавців, розробляє подарунки для клієнтів.
Відділ студії	Оформляє в індивідуальному корпоративному стилі деякі з продуктів, проводить зустрічі з клієнтами та менеджерами для вирішення комплексних задач візуальної складової присутності клієнтів на сайті.

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Зі своїми клієнтами **roboota.ua** буде довготривалі стосунки та ретельно дбає, щоб вони залишалися з компанією при виникненні потреби у пошуку кандидатів. Для клієнтів компанія пропонує публікацію та просування вакансій на сайті, найбільшу та швидкозростаючу базу резюме в Україні, а також послуги з просування бренду роботодавця.

Для претендентів на роботу компанія щодня удосконалює систему, рекомендації вакансій, засновані на знаннях, накопичених та автоматизованих за роки роботи. Це дозволило збільшити швидкість та точність рекомендованих вакансій індивідуально для кожного з кандидатів.

2.2. Оцінка ефективності процесу комплектування штату персоналу підприємства

Для економічної характеристики ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» було систематизовано інформацію про основні результати його діяльності за 2019-2021 рр. (табл. 2.3). Проаналізувавши основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» за 2019-2021 рр., було визначено, що найбільші зміни у 2021 році торкнулись виробничих запасів (зменшення на 6 тис. грн., що свідчить про ефективне управління запасами), дебіторської заборгованості (зменшення на 778 тис. грн.,

що свідчить про платоспроможність клієнтів), прибутку (збільшення на 23932 тис. грн., що свідчить про збільшення фінансових результатів підприємства).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності
ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» за період 2019-2021 рр., тис. грн**

Показник	Періоди			Абсолютне відхилення, +,-	
	2019	2020	2021	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	338657	239098	389925	-99559	150827
Собівартість реалізації продукції	29	0	52286	-29	52286
Усього активів	139027	147957	175707	8930	27750
Основні засоби	26742	22219	19696	-4523	-2523
Виробничі запаси	6	6	0	0	-6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2817	2712	1934	-105	-778
Поточні зобов'язання	54552	67152	109327	12600	42175
Прибуток (-збиток)	86721	26779	50711	-59942	23932
Власний капітал	111493	109018	86329	-2475	-22689

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Проведемо аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка елементів операційних витрат підприємства
ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» в 2019-2021 рр.**

Назва показника	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	6984	2,9	5130	2,4	11266	3,8
Витрати на оплату праці	106424	44,2	96840	45	117585	35,2
Відрахування на соціальні заходи	19326	8,0	17710	8,2	19919	6
Амортизація	3863	1,6	6695	3,1	9153	2,7
Інші операційні витрати	104182	43,3	89171	41,4	176225	53
Разом	240779	100	215546	100	334148	100

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

У структурі собівартості підприємства найбільшу частину займають

витрати на оплату праці 44,2% у 2019 році та 45% у 2020 році, але у 2021 році ситуація змінюється і частка становить 35,2%, інші операційні витрати також збільшуються на 53%. Витрати на оплату праці зростають, тому що зростає кількість штатних працівників. Загальна сума операційних витрат за три роки зростає за рахунок зростання та розширення підприємства.

Для оцінки фінансового стану компанії було проведено комплексний аналіз фінансової звітності за 2019-2021 роки, наданої керівництвом компанії для ознайомлення.

Основні показники наведені в доп. Б, Б, Г (джерелами для визначення показників фінансового стану є: Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). Аналізуючи Додаток Б, спостерігається зростання економічного потенціалу, про що свідчить збільшення обсягу оборотних активів. Тобто збільшується обсяг активів у розпорядженні підприємства. Той факт, що активи зростають в умовах зниження доходів від реалізації товарів і послуг, свідчить про необхідність знайти резерви оптимізації поточної структури активів.

У доп. Б, спостерігаємо збільшення обсягу доступних джерел фінансування для залучення активів, що пов'язано зі зростанням короткострокових зобов'язань (100%). Факт зменшення розміру власного капіталу свідчить про зниження рівня добробуту власників. Збільшення загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства, хоча і призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Проаналізувавши доп. Ми бачимо, що у 2020 році спостерігається зниження чистого доходу від реалізації товарів і послуг, що свідчить про низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є позитивною протягом 2019-2021 років, що може свідчити про продуману бізнес-модель.

Відповідно до установчих документів для проектування структури, штатного розпису та штатного розпису підприємства використовується

штатний розпис, який представлений у додатку. Д. Проаналізувавши штатний розпис компанії протягом 2019-2021 років, ми можемо спостерігати збільшення кількості працівників компанії, так, на початок 2021 року кількість працівників становила 243, що на 28 більше ніж у 2020 році. Також варто відзначити зростання заробітної плати порівняно з минулими роками.

В таблиці 2.5 наведено інформацію про штатну структуру у 2019-2021 рр. Так, у 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 238 осіб, у 2020-2019 роках – 223 та 192. Частка керівників на кінець 2021 року становила 17,2%, що не змінилася відносно показника 2019 року – 17,2%, але на 0,6% більше показника 2020 року.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» протягом 2019 - 2021 рр.

Категорія персоналу	Середньооблікова чисельність, осіб			Частка, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників	192	223	238	100	100	100
За категорією						
- керівники	33	37	41	17,2	16,6	17,2
- професіонали та фахівці	106	130	146	55,2	58,3	61,3
- технічні виконавці та допоміжні робітники	53	56	51	27,6	25,1	21,4
За віком						
- до 25 років	47	54	50	24,5	24,2	21,0
- 26-35 років	89	96	102	46,3	43,0	43,0
- 36-45 років	45	60	75	23,4	27,0	31,5
- 46-55 років	9	11	8	4,7	4,9	3,4
- 56 і старше	2	2	3	1,0	0,9	1,3
За статтю						
- осібівки	103	116	118	53,6	52,0	50,0
- жінки	89	107	120	46,4	48,0	50,0
За освітою						
- вища	165	172	210	86,0	77,1	88,2
- незакінчена вища	12	29	12	6,3	13,0	5,0

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

З наведених даних бачимо, що відбулося зростання у 2019-2021 рр.

середньої кількості працівників та за 2021 р. порівняно з 2020 р. кількість підвищилася на 15 осіб, що свідчить про нарощування виробничих потужностей, створення належних умов праці. Частка професіоналів та фахівців при цьому склала 61,3% у 2021 році, 58,3% у 2020 році та 55,2% у 2019 році. Технічні виконавці та допоміжні робітники у 2021 році мають частку 21,4%, у 2020-2019 роках 25,1% та 27,6% відповідно. За статтю частка осіб віків підприємства у 2021 році склала 50%, у 2020 -2019 році 52% та 53,6%, частка жінок 50%, у 2020-2019 роках 48% та 46,4% відповідно. Частка співробітників з вищою освітою на кінець 2021 року склала 88,2%, у 2020-2019 роках 77,7% та 86%, з незакінченою вищою освітою у 2021 році 5% співробітників, у 2020-2019 роках 13% та 6,3% працівників.

За даними табл. 2.6 проаналізуємо продуктивність праці та заробітну плату персоналу. Як бачимо, за аналізований період продуктивність персоналу компанії зменшилась на 125,5 тис. грн. або на 7,1%, в той же час, середньомісячна заробітна плата збільшилась на 400 грн або на 2,2%.

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці та заробітної плати персоналу

ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ»

Показники	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019 рр.		Прогноз на 2022
				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	338657	239098	389925	51268	15,1	421764
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	192	223	238	46	24	272
Фонд заробітної плати, тис. грн.	424000	486000	537000	113000	26,7	612000
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. /осіб	1763,8	1072,1	1638,3	-125,5	7,1	1550,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	18402	18161	18802	400	2,2	18750

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Проаналізуємо основні кількісні та якісні показники персоналу ТОВ

«РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні кількісні та якісні показники персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019 - 2021 рр.

Показник	Значення			
	2019	2020	2021	Прогноз на 2022
Кількість працівників, що мають повну вищу освіту, осіб	165	172	210	228
Кількість працівників, що мають рівень професійно-технічної освіти та початковий рівень вищої освіти, осіб	22	44	24	20
Середній вік 1-го працівника, років	33	35	36	38
Середній досвід роботи 1-го працівника, років	8	9	8	10
Середній стаж одного працівника на підприємстві, років	5	7	8	9

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Згідно даних звітності ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ», середня чисельність співробітників компанії у 2021 році становила 238 працівників, з яких 210 співробітників мають повну вищу освіту, у 2020 та 2019 році середня чисельність складала 223 та 192 особи, 172 та 165 працівника відповідно з вищою освітою. Середній вік одного співробітника складає 36 років у 2021 році, 35 та 33 роки у 2020 та 2019 рр. Середній стаж роботи одного працівника в компанії становить 8 років у 2021 році, 9 та 8 років відповідно у 2020 та 2019 рр. Це є позитивним результатом діяльності підприємства.

За даними табл. 2.8 проаналізуємо кількісну характеристику персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ». Відмітимо, що за 2019-2021 роки чисельність персоналу збільшилась на 46 осіб або на 23,9%. Компанія має оптимальну структуру, частка операційного персоналу складає 37,7%, частка керівників різних рівнів склала на кінець 2021 року 17,2%, у 2020 та 2019 рр. - 16,6% та 17,2% відповідно. Частка технічних виконавців та допоміжних співробітників зменшилась і на кінець 2021 року склала 21,4% у порівнянні з попередніми роками 25,1% у 2020 році, 27,6% у 2019 році.

Таблиця 2.8

Кількісна характеристика персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» протягом 2019 - 2021 рр.

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення 2021/2019		Прогноз на 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	192	100	223	100	238	100	46	23,9	272	100
- керівники	33	17,2	37	16,6	41	17,2	8	24,2	69	25,4
- професіонали та фахівці (операційний персонал)	106	55,2	130	58,3	146	61,3	40	37,7	135	49,6
- технічні виконавці та допоміжні співробітники	53	27,6	56	25,1	51	21,4	-2	-3,8	68	25

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Загалом чисельність керівників збільшилась з 2019 по 2021 роки на 8 осіб або на 24,2%, чисельність операційного персоналу у 2021 році збільшилась на 40 осіб або на 37,7%, чисельність технічних службовців та допоміжного персоналу зменшилась на 2 особи або на 3,8%.

Згідно наведених даних таблиці 2.9, найбільшу частку співробітників у 2021 році складають працівники у віці від 26-35 років або 42,8%, зі стажем роботи від 1 до 5 років або 46,6%. Частка співробітників з вищою освітою на кінець 2021 року склала 210 осіб або 88,2%. Найбільше з них складає операційний персонал (професіонали та фахівці).

Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій, і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади залежать заплановані результати роботи діяльності всього підприємства [4].

Більшість підприємств відчувають потребу в підборі кадрів. В залежності від чисельності персоналу ця проблема вирішується індивідуально. Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні і зовнішні. Кожен із зазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки.

Таблиця 2.9

**Якісна характеристика персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ»
за віком, стажем роботи та освітою за 2019-2021 рр.**

Показник	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	192	100	223	100	238	100
Вік:						
- до 25 років	47	24,4	54	24,2	50	21,0
- 26-35 років	89	46,3	96	43,0	102	42,8
- 36-45 років	45	23,4	60	27	75	31,5
- 46-55 років	9	4,7	11	5	8	3,4
- 56 і старше	2	1,0	2	0,9	3	1,3
Стаж роботи:						
- від 1 до 5 років	88	45,8	114	51,1	111	46,6
- від 5 до 10 років	84	43,7	91	40,8	105	44,1
- від 10 до 15 років	15	7,8	14	6,3	17	7,1
- більше 15 років	5	2,6	4	1,8	5	2,1
Рівень освіти:						
- з вищою освітою, осіб	165	86	172	77,1	210	88,2
- з незакінченою вищою освітою, осіб	12	6,2	29	13,0	12	5,0
- з середньою спеціальною освітою, осіб	10	5,2	15	6,7	12	5,0
- із загальною середньою освітою, осіб	5	2,6	7	3,1	4	1,7

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Їх спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю [4]. Для комплектування штату персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» застосовуються різні джерела, які наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні джерела комплектування штату персоналу на підприємстві

Внутрішні та зовнішні джерела	Частка, %
Знайомі, родичі та друзі співробітників компанії	33,0
Власний персонал організації	29,0
Оголошення на інтернет-сайтах	24,0
Випускники вищих навчальних закладів	14,0
Разом	100,0

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

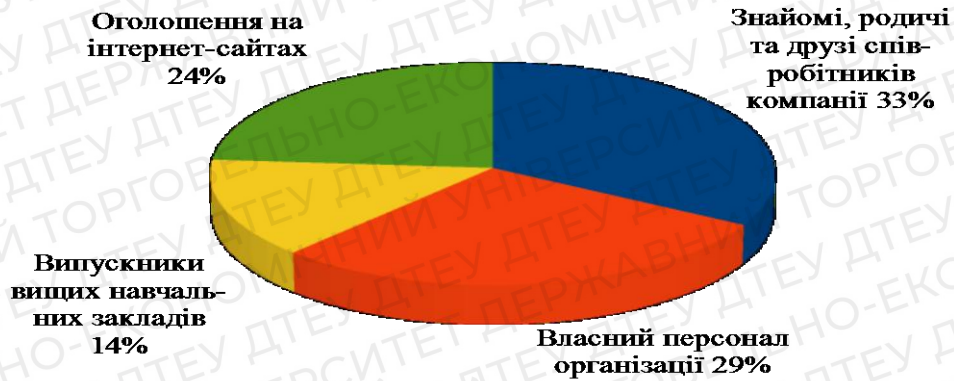


Рис.2.2. Основні джерела комплектування штату персоналу ТОВ
«РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ»

Джерело: складено автором згідно табл. 2.10

Основна частина персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» запрошуються для відбору на співбесіду через знайомих, родичів та друзів працівників (33%), а також перевага надається власному персоналу організації (29%). Крім того, 24% складають кандидати за оголошенням на інтернет-ресурсах та 14% осіб, які запрошувалися організацією на співбесіду для відбору – випускники ВНЗ.

Проведемо кількісний аналіз даних джерел комплектування штату персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019-2021 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Кількісні дані джерел комплектування штату персоналу ТОВ
«РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019-2021 рр.

Внутрішні та зовнішні джерела комплектування штату	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021-2019 рр.
Знайомі, родичі та друзі співробітників компанії	23	24	19	-4
Власний персонал організації	18	23	18	0
Оголошення на інтернет-сайтах	12	13	12	0
Випускники вищих навчальних закладів	4	5	1	-3

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Згідно даних табл. 2.11 підприємством протягом 2021 року було прийнято в штат 50 осіб, у 2020 та 2019 – 65 та 57 осіб відповідно. Протягом 2021 року внутрішніми джерелами комплектування прийнято на роботу 19 осіб - знайомі, родичі та друзі співробітників компанії, 18 осіб складає власний персонал, 12 осіб - оголошення на інтернет-сайтах та 1 особа - випускник ВНЗ. Протягом 2020-2019 рр. за допомогою внутрішніх джерел - знайомих, родичів та друзів співробітників компанії прийнято 24 та 23 особи, а також власного персоналу організації 23 та 18 осіб відповідно.

За допомогою зовнішніх джерел комплектування - оголошень на інтернет-сайтах 13 та 12 осіб, а також випускників ВНЗ - 5 та 4 особи.

Остаточне рішення при наборі і підборі зазвичай формується на декількох етапах, які слід пройти претендентам. На кожному етапі відсіюється частина претендентів або ж вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції.

Для подальшого аналізу ефективності комплектування штату персоналу розрахуємо показники плинності кадрів ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШІЛ» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика плинності кадрів ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТШІЛ»

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021-2019	Прогноз на 2022
Чисельність працівників на початок періоду, осіб	186	215	243	57	265
Прийнято на роботу, осіб	57	65	50	-7	55
Звільнено з роботи, осіб	28	37	29	1	34
Звільнено працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб	28	37	29	1	34
Чисельність працівників на кінець періоду, осіб	215	243	265	50	286
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	192	223	238	46	272
Коефіцієнт обороту по прийому, %	30	29	21	-9	20
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	15	17	12	-3	13
Коефіцієнт загального обороту, %	44	46	33	-11	33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15	17	12	-3	13

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

З даних табл. 2.12 видно, що за 2021 р. підприємством було прийнято 50

осіб, у 2020 та 2019 – 65 та 57 осіб відповідно. Протягом 2021 року було звільнено 29 осіб, що на 8 осіб менше показника 2020 року. В цілому за три роки було прийнято 172 особи, а звільнено – 94 особи. Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про високу плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Найвищий коефіцієнт плинності склав 17% у 2020 р. В цілому можна сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу.

Для того, щоб передбачити заходи щодо скорочення плинності і закріплення кадрів, необхідно виявити причини звільнення. Ці дані можна отримати при проведенні соціологічних досліджень. Найдоцільнішим є аналіз показників руху робітників у динаміці років, що свідчить про проведені підприємством заходи та їх ефективність. У результаті оцінювання ступеня плинності кадрів оцінюють причини плинності і розробляють заходи щодо її скорочення [14].

Формування стабільних висококваліфікованих трудових колективів відноситься до одного з головних напрямків використання робочої сили. Основою регулювання трудової активності персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів і залежності інтенсивності їх плинності від соціально-демографічних характеристик (стать, вік, освіта). Прояв цих закономірностей дозволяє прогнозувати кількість звільнень співробітників.

Працівник може залишати компанію з різних причин, включаючи пропозицію про кращу роботу, зацікавленість новою професією або незадоволення посадою чи мікрокліматом на робочому місці та робочими відносинами між робітниками тощо.

Більшість роботодавців не звертають увагу на проблему плинності низькокваліфікованого персоналу, але не тільки ключові працівники є важливим активом – кожен співробітник, який виконує щоденну роботу компанії, робить свій внесок у розвиток бізнесу [15].

Плинність кадрів – це сукупність звільнених робітників за власним

бажанням або за недотриманням правил трудового розпорядку [23]. При високій плинності кадрів знижується ефективність роботи компанії, через те, що на залучення нових співробітників витрати є більшими, аніж на дослідження мотивів і зменшення плинності. Для розробки певних заходів зниження плинності кадрів раціональним є виявлення причин, мотивів і факторів.

Причини плинності кадрів на підприємстві можна поділити на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

До основних мотивів плинності кадрів відноситься: низький рівень заробітної плати окремих груп співробітників у зв'язку з поганою організацією праці; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії; невизначеність подальшої перспектив професійного просування; відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні; шкідливі та важкі умови праці; погані взаємовідносини в колективі між працівниками і керівництвом; незадоволеність професією.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємовідносини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці тощо).

Чинники плинності кадрів можна поділити на 3 групи:

- чинники, які можуть бути цілком керованими керівництвом організації (умови праці і побуту);
- чинники, частково керовані з боку керівництва (задоволеність співробітника колективом, взаємовідношеннями в колективі, формами мотивації та заохоченням до роботи);
- некеровані (економічна та демографічна ситуація, кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Таким чином, діяльність відділу кадрів по комплектуванню штату персоналу в ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» спрямована на зниження плинності кадрів, яка безпосередньо допоможе вплинути на підвищення ефективності роботи компанії в цілому. Тому робота з працівниками, які звільняються, а також розробка заходів щодо зменшення плинності кадрів є важливими складовими роботи по комплектуванню штату персоналу. Звільнення працівників з власного бажання окрім фінансових витрат мають і таку загрозу для компанії, як погіршення репутації на ринку праці. Підбиваючи підсумки варто відмітити, що при комплектуванні штату в ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» є проблеми з підбором кадрів, про що свідчать показники руху персоналу.

Для того, щоб передбачити заходи щодо скорочення плинності і закріплення кадрів, необхідно виявити причини звільнення. Ці дані можна отримати при проведенні соціологічних досліджень. Найдоцільнішим є аналіз показників руху робітників у динаміці років, що свідчить про проведені підприємством заходи та їх ефективність. У результаті оцінювання ступеня плинності кадрів оцінюють причини плинності і розробляють заходи щодо її скорочення. У зв'язку з цим, необхідно розробити заходи щодо комплектування штату персоналу в ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ».

Під час своєї діяльності підприємство потрапляє у різні соціально-економічні умови господарювання, які здатні дестабілізувати його. За таких умов підприємству життєво необхідне раціональне антикризове управління його фінансовою діяльністю, одним із інструментів якого є SWOT-аналіз. Для сучасних підприємств цей метод став найбільш популярним та найбільш

точним, адже за його допомогою при дослідженні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності можна виявляти, оцінювати і контролювати свою діяльність, свої можливості, передбачати і запобігати загрозам. За допомогою SWOT-аналізу підприємство може при дослідженні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища виявляти й оцінювати, а також контролювати можливості, свою діяльність з метою зменшення загроз [15].

Проаналізуємо діяльність ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТІНЛ» за допомогою SWOT-аналізу (Додаток Ж).

Отже, у результаті SWOT-аналізу можна визнати, що у ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТІНЛ» існує значний ряд переваг, за допомогою яких воно є сильним конкурентом на ринку, але також існують слабкі сторони та загрози, які слід врахувати і в подальшому зміцнити свої позиції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ»

На сьогоднішній день багато компаній відзначають, що невідповідність навичок працівників займаним посадам є глобальною проблемою. HR-експерти впевнені, що в майбутньому подібні «кваліфікаційні ями» будуть тільки збільшуватися: через бурхливий розвиток технологій і цифровізації. Тому сучасні компанії вважають за краще позбавлятися від невідповідним вимогам співробітників, замість того, щоб навчати їх.

Для того щоб зрозуміти, якими компетенціями повинен володіти кандидат на посаду, які знання, навички та особисті якості необхідні працівникові для виконання поставлених завдань, і коли потрібно пройти перепідготовку або підвищити кваліфікацію може допомогти автоматизація проведення, управління та діагностика кадрового потенціалу компанії.

Грамотно вибудована система відбору персоналу дозволить визначити відповідність компетенцій працівника вимогам посади, а також виділити найбільш перспективних співробітників і сформувати якісний кадровий резерв. Вона допоможе не тільки правильно укомплектувати штат, а й виростити професіоналів всередині компанії, що, в свою чергу, впливає не тільки на підвищення продуктивності праці, а й на соціально-економічну ефективність компанії.

Сьогодні з'явилися різноманітні програми дистанційного навчання, розраховані на молодший персонал, технічних фахівців, управлінців. Анкетування, тестування, співбесіда або розбір кейсів - вимагають істотних тимчасових витрат на підготовку матеріалів і обробку результатів, що, наприклад, при масовому підборі може негативно позначитися на швидкості закриття вакансій. Застосування ж експрес-методів не завжди виявляє всю повноту знань, умінь і навичок випробуваного.

Оцінці підлягають усі категорії співробітників, але її значущість для певних категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Оцінка персоналу - це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов'язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації щодо якісної оцінки кадрової політики ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ».

Можна виокремити кілька найсучасніших і найширше використовуваних методик здійснення оцінки:

1. Метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передують постановка цілей підприємства і зіставлення з ними особистих цілей співробітника. Вимогами до застосування даного методу є: система управління, яка орієнтована на досягнення взаємопов'язаних та взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз (в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі підприємства); особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

2. Метод «360 градусів». По своїй суті метод оцінки персоналу «360 градусів» застосовується для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнутий зворотній зв'язок, який заснований на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника;

3. Метод центрів оцінки. Ассесмент (від англ. – «assessment» – «оцінка» – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінкових процедур: інтерв'ю, ділові ігри, психологічні тести тощо. Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень;

4. Метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваний працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні (визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у відсотках до еталону).

З цього приводу можна запропонувати локальним HR приділяти більше уваги зустрічам, присвяченим наданню зворотного зв'язку і за підсумками таких зустрічей складати індивідуальний план розвитку співробітника.

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу передбачатиме порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом.

Для передачі всіх необхідних знань всередині компанії, адаптації та розвитку нових співробітників ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» пропонуємо підприємству запустити автоматизовану онлайн-платформу «Sintegrum». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство. «Sintegrum» застосовується лише працівниками підприємства й на самому підприємстві і для того, щоб скористатися програмою, у відділі з персоналу

видається персональний логін та пароль.

«Sintegrum» з'явилася як реакція на високу динамічність організаційної структури, розширення ринку і зростання обороту кадрів. Все це показало необхідність у створенні структурного, комплексного та сучасного підходу до адаптації нових співробітників, який був реалізований у даній платформі.

Платформа «Sintegrum» складається з двох основних частин: перша частина містить структуровану підтримку по трьом ролям (новий співробітник; колега, який знайомить нового працівника з компанією; супервайзор), розподілену на чіткі часові межі: перший день, перший тиждень, перший місяць, перші 90 днів, перший рік. На кожний часовий період визначено певний контрольний список завдань окремо для нового співробітника, колеги та супервайзора, який їм належить виконати. Друга частина містить короткі інтерактивні відео-презентації по кожному функціональному підрозділу підприємства, вітальне слово від вищого керівництва компанії, глосарій із внутрішніми жаргонами підприємства, а також невеличкі тести для закріплення матеріалу.

Платформа «Sintegrum» збирає весь досвід працівника в одній системі, замінивши собою десятки сторонніх документів та додатків. Переваги даної системи представлені на рис. 3.1.

«Sintegrum» дає можливість:

- автоматично проводити підбір претендентів на посаду, вибрати відповідного спеціаліста після перевірки завдань та оцінки резюме;
- ознайомити нового співробітника зі структурою та цінностями організації, розповісти про правила компанії, підготувавши працівника до роботи вже з першого дня;
- збирати знання про особливості роботи у компанії за допомогою інтеграційного треку, щоб співробітник був готовий до роботи на всі 100%;
- проводити атестацію співробітників, перевіряти, оцінювати та збирати статистику про знання працівника за допомогою треку атестації;
- система дозволяє регулярно підвищувати кваліфікацію співробітників

всередині компанії та мотивувати їх на подальше професійне зростання;

- проводити психологічні тестування, дізнаватися психологічний портрет співробітника до початку роботи, його сильні та слабкі сторони для певної посади;

- при відході працівника з компанії співробітник може залишати свої напрацювання на платформі.

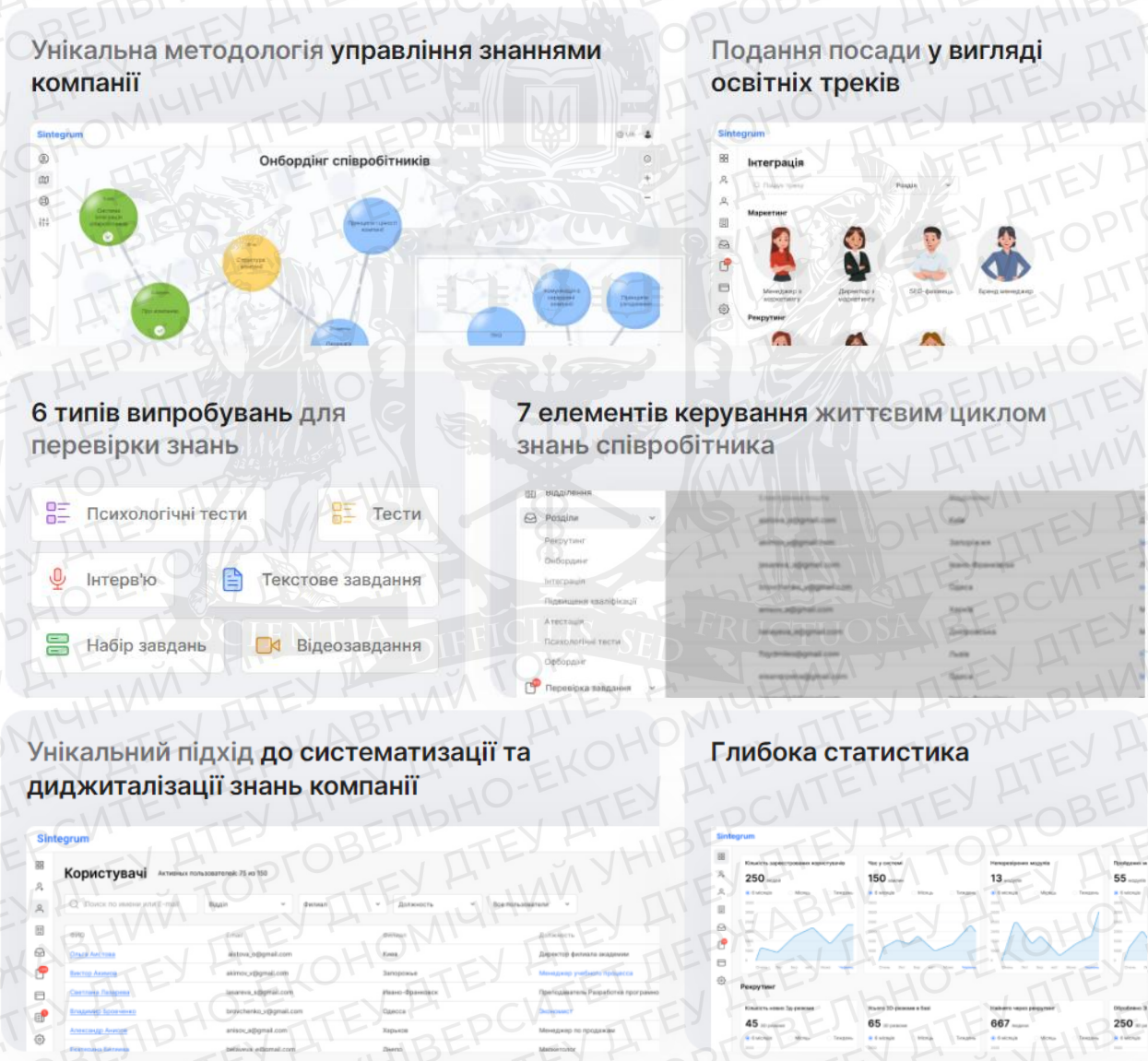


Рис. 3.1. Переваги автоматизованої платформи «Sintegrum»

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

«Sintegrum» проявила себе як ефективна платформа для нових співробітників на інших підприємствах, яку у перспективі можна

використовувати у ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ». Дана платформа забезпечує зрозумілий та комплексний механізм введення співробітника на нову посаду, незважаючи на його функціональний підрозділ або рівень в організаційній структурі. Ця платформа, забезпечена простотою навігації, доступна для співробітника цілодобово. Вона забезпечує значну економію коштів та зусиль функціональних експертів та лінійних менеджерів. Покупка цієї платформи є разовою інвестицією й буде забезпечувати позитивний ефект протягом тривалого періоду часу. Таким чином, на прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації та розвитку нових працівників «Sintegrum» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним.

Удосконалюючи процес комплектування штату ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ», мають використовувати і систему подальшої адаптації нового співробітника. При ефективній адаптації знизяться витрати компанії на підбір нових працівників, економиться час керівників і зменшується плінність кадрів, краще забезпечується збереження закритої інформації. До цих напрямів кадрової роботи підприємства слід віднести заходи, що створюють сприятливі умови щодо початку діяльності нових працівників в колективі, наприклад, використання «Sintegrum», які певний час відповідають за адаптацію нових працівників та вводять їх до кола професійних обов'язків, допомагають визначити своє місце у колективі, знайомлять з особливостями корпоративної етики та організаційного клімату підприємства.

На прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації та розвитку нових працівників «Sintegrum» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Вкладання коштів в інвестиційний проект є доцільним.

При всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, підбір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими

працівниками. Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45 - 60 років найбільш ефективно виконують роботу, яка вимагає певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості й самостійності міркування.

Очевидно, що для оцінювання кандидата на вакансію та прогнозування його успішності зараз застосовують методи так званої експрес-діагностики та ситуаційні ігри, а деякі компанії віддають перевагу не уходити глибше структурованого інтерв'ю.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, у нього притупляється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи. Практика роботи свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ.

У подальшому пропонуємо заходи щодо переміщення працівників на плановий період (табл. 3.1).

Найефективнішим способом буде застосовувати матрицю оцінювання придатності працівників до робочих місць, відповідно тих, хто вже реалізував себе на певній посаді пропонувати підвищення. Таким чином, можемо завчасно виявити цінні кадри всередині організації, кращих мотивувати посадовим просуванням в необхідний для компанії момент.

Таблиця 3.1

**Матриця оцінювання відповідності рівня кваліфікації працівників
вимогам робочих місць**

Працівники	Робочі місця			
	Менеджер по роботі з персоналом	Фахівець з навчання персоналу	Фахівець з підбору персоналу	Керівник відділу кадрів
Кобзаренко І.І.	85	98	45	67
Іваненко Ю.Л.	21	12	87	54
Мироненко А.П.	12	41	36	74
Карпенко К.А.	65	52	52	96

Джерело: складено автором

Наприклад, для чотирьох працівників, які працюють спеціалістами по роботі з персоналом, за 100-бальною шкалою визначаються показники, на основі яких і побудовано матрицю оцінювання розстановки кадрів (табл. 3.1).

Найвищий показник відображає найбільшу відповідність працівника до певного робочого місця, з цієї матриці отримуємо матрицю переміщень чотирьох робочих місць чотирма працівниками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця переміщення робочих місць працівниками відділення за
критерієм найвищої придатності**

Працівники	Робочі місця			
	Менеджер по роботі з персоналом	Фахівець з навчання персоналу	Фахівець з підбору персоналу	Керівник відділу кадрів
Кобзаренко І.І.	1	1	0	0
Іваненко Ю.Л.	0	0	1	0
Мироненко А.П.	0	0	0	0
Карпенко К.А.	0	0	0	1

Джерело: складено автором

Можемо простим математичним способом також виразити загальний показник придатності працівників вимогам робочих місць: можлива кількість балів 400 (4 робочих місця), $85+98+87+96=366$, або 91,5%. Тобто, за рахунок внутрішнього заміщення вакансії можемо розраховувати на працівника, який буде відповідати вимогам посади приблизно на 91,5%. Перевага цього методу в його зручності, простоті, забезпеченні оптимального використання працівників

залежно від їх кваліфікації, та мотивація. Проте недоліком цього методу є те, що недостатньо враховуються спеціальні здібності працівників, усереднюючи та складники придатності, які загалом характеризують комплекс якості, що визначають профіль працівника.

Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У нашій країні створюється на повній основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Слід зауважити, що прогнозування фінансового стану є припущенням про можливі зміни в діяльності підприємства, які мають позитивну або негативну динаміку, що зумовлено дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та визначенням варіантів до покращення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники діяльності підприємства ТОВ «РОБОТА
ІНТЕРНЕТ» на 2022 р., тис. грн.**

Показник	2021	2022
Середня кількість працівників (осіб)	238	272
Необоротні активи	19949	23894
Оборотні активи	175707	176236
Власний капітал	86329	95924
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	109327	115862
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2046	1745
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	389925	427543
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52286	57248

Продовження табл. 3.3

Валовий прибуток	337639	356985
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	58856	62184
Фінансові витрати	2	4
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	62181	68451
Чистий фінансовий результат (прибуток)	50711	74125
Операційні витрати	6049	5421

Джерело: узагальнено автором за інформацією підприємства

Слід відзначити, що відповідно до отриманих прогнозних даних спостерігаються у 2022 р. відносно 2021 р. такі зміни: кількість працівників збільшиться на 34 особи; сума оборотних активів підвищиться на 529 тис. грн.; власний капітал підвищиться на 9595 тис. грн.; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виросте на суму 37618 тис. грн.; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) підвищиться на 4962 тис. грн.; сума валового прибутку виросте на 19346 тис. грн.; відбудеться підвищення фінансового результату від операційної діяльності на 3328 тис. грн.; фінансові витрати зросли на 4 тис. грн.; сума операційних витрат зменшилась на 628 тис. грн.; сума чистого фінансового результату (прибутку) виросла на 23414 тис. грн.

Здійснення прогнозування фінансового стану ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» дає змогу стверджувати про існування перспективи до налагодження фінансово-господарської діяльності. Отримані результати діагностики є передумовою для покращення управління операційною діяльністю, оскільки було з'ясовано, що ефективність операційної діяльності мала тенденцію до покращення. Вчасне здійснення управління операційною діяльністю підприємств матиме вплив на регулювання господарської діяльності, виробництво продукції, використання ресурсів, обсяги збуту продукції. Отримання прогнозних даних про фінансовий стан, операційну діяльність є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень, успішного розвитку, досягнення бажаних результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі було проведено характеристику теоретичних та методологічних підходів процесу комплектування штату персоналу підприємства і визначено, що комплектування персоналу є важливою і необхідною складовою в системі управління, адже без необхідних, досвідчених та кваліфікованих фахівців жодне підприємство не буде спроможне досягти поставленої мети та успіху.

У другому розділі було розглянуто основну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» та надано його організаційну структуру. Це українська компанія, яка була заснована у 2000 році та є першим сайтом з працевлаштування в Україні. На сьогоднішній день послугами користуються понад 160 тисяч компаній та понад 10 мільйонів претендентів.

Основну частку персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» складає операційний персонал 61,3%, частка адміністративного та допоміжного персоналу складає 21,4%, керівників 17,2%.

Середній вік працюючого персоналу у звітному році складає 36 років з стажем роботи 8 років, з вищою освітою 88,2%. ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» є одним з найбільших роботодавців України. При доборі кадрів використовуються різні джерела: знайомі, родичі та друзі працівників (33%), власний персонал організації (29%), кандидати за оголошеннями на інтернет-сайтах (24%) та випускники ВНЗ (14%). Загалом використання добору кадрів у підприємства є ефективним, адже відсутні звільнення за порушення професійної етики та корпоративних правил компанії.

У третьому розділі було удосконалено процес комплектування штату персоналу. Для вдосконалення відбору та підбору персоналу ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» було запропоновано використання автоматизованих систем, зокрема – для організації відбору та набору персоналу. Автоматизація відбору персоналу дозволить суттєво зекономити час на проведення відбору, бути

більш об'єктивною та організованою, що значно полегшить результати обробки тестування. Автоматизовані системи знижують вплив людського фактору, чим збільшують вірогідність виявлення некомпетентного працівника.

Застосування автоматизованої системи для адаптації та підбору персоналу, в ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» допоможе вирішити такі завдання:

- визначити, наскільки правдивий кожен співробітник;
- виявити конфліктні ситуації в колективі;
- оцінити проблеми адаптації працівника;
- дослідити характер співробітника і визначити його подальші перспективи роботи в компанії;
- дозволить заощадити кошти на підборі персоналу, проводячи його самостійно і не звертаючись до кадрових агентств.

В результаті запропонованих заходів ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ» зекономить кошти для найму кваліфікованого персоналу, а також робочий час менеджера по підборі персоналу. При цьому не враховуємо, що завдяки запропонованим заходам досліджувана компанія може залучити висококваліфікований персонал, завдяки чому підвищиться конкурентоспроможність ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕСНЛ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. Балабанова, О. Сардак ; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Бондарчук Л.В. Комплексний підхід до інвестицій в процесі набору та відбору персоналу / Л.В.Бондарчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №15. – С. 20–24.
3. Брич В.Я. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств / В.Я. Брич, У. В. Ткач // Бізнес Інформ. - 2018. - №10. - С. 404–409.
4. Бузько І. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І.Бузько, О. Немашкало // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2012. – № 1. – Ч. 1. – С. 31–38.
5. Василик А.В., Кравченко А.Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях / А.В. Василик, А. Є. Кравченко // Бізнес Інформ. - 2020. - №4. - С. 398–403.
6. Грехем Х. Т., Беннет Р. Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник для вузів/пер. з англ. за ред. Т.Ю. Базарова та Б.Л. Єрьоміна. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2003. 292 с.
7. Жавела К. А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом / К. А. Жавела, А. К. Жавела // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. - № 22. - С. 73-78.
8. Йеттер В. Ефективний вибір персоналу. Метод структурованого інтерв'ю / В. Йеттер . – Харків : Видавництво «Гуманітарний центр». – 2011. – 360 с.
9. Крушельницька О. В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства / О. В. Крушельницька, В. Н. Коваленко // Вісник ЖДТУ. – № 4 (54). – 2012. – С. 242–244.
10. Кузнєцова Н. Прийняття рішень при доборі персоналу / Н. Кузнєцова // Менеджер з персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.

11. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf
12. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К.Г.Наумік, І.Ю.Жиляєва // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 56 – 60.
13. Новосельцева Є. Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. — 2015. — № 5 (29). — с. 63-68.
14. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>
15. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-430_436.pdf
16. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Буткевич, Т. Л. Мостенська // Київ : «Кондор». - 2013. – 310 с.
17. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н. Самолюк // Проблеми раціонального використання соц.-ек. та природ.-ресурсн. потенціалу регіону: фінанси. політ. та інвест. : зб. наук. праць. – 2010. – № 1. – С. 401–410.
18. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. – К. : Укр. енцикл., 1985. – 966 с.
19. Словник української мови Академічний тлумачний словник. – Т. 11. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – с. 534
20. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. – Вип. 24.4 — С.389-395
21. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль // К. :Академ. видав. 2005. – 488 с.
22. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу

організації: теорія і практика : [монографія] / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с. 21.

23. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 12.

24. Школа І. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства / І. Школа, Є. Дронь // Зб. наук. праць Буковинського ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 5. – С. 41–49.

25. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак // Харків: Вид. дім «ІНЖЕК». - 2013. – С. 208.

26. Employer Brand Statistics [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

27. Looking Forward What Will the Independent Workforce Look Like in 2027? [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/Whitepaper_FutureTrends.pdf

28. RECRUITER SENTIMENT STUDY [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mrnetwork.com/media/1036/2015_recruiter_sentiment_study_2nd_half.pdf

29. Sintegrum [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sintegrum.com/>

30. Taking a stand: Nike Just did it right [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.thinkparallax.com/Insight/nike-takes-brand-stance/>

31. The Polygraph and Lie Detection [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nap.edu/read/10420/chapter/1>.

ДОДАТКИ



Додаток А

**Наукові підходи до трактування понять «комплектування штату»,
«набір», «відбір», «підбір» та «рекрутинг» персоналу**

№	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	Словник іншомовних слів О. С. Мельничука [18, с. 966]	«Комплектування» (похідне від «комплект» – лат. «completus» – повний) як добір, доповнення до певної, наперед визначеної кількості людей або речей. «Штат» (від нім. «Staat») – постійний склад працівників підприємства, організації чи установи.
2.	Академічний тлумачний словник [19, с. 534]	«Комплектування» – це набір потрібної кількості кого-, чого-небудь; доповнення до комплекту. У цьому ж словнику поняття «штат» має два визначення: 1) постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі; 2) склад осіб, які оточують, обслуговують яку-небудь особу чи установу.
3.	О. В. Крушельницька [9, с. 242]	Ототожнює процес комплектування штату з процесом формування персоналу, до якого входять такі етапи, як: планування, набір, відбір та професійна адаптація.
4.	Йеттер В. [8, с. 83]	Набір кадрів – це процес масового залучення на роботу персоналу в будь-яку організацію. Відбір персоналу – це процес, пов'язаний з виокремленням одного або декількох кандидатів на вакантну посаду серед загальної чисельності осіб, які що претендують на дану посаду.
5.	Хміль Ф. І. [21]	Набір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакантного місця, що містить вивчення характеристик посади, аналіз та оцінка умов залучення відповідних кандидатів, встановлення контактів з претендентами і отримання від них заповненої анкети вступника в дану організацію. Відбір персоналу – це оцінка кандидатів, що проводиться різними методами, результатом якої є ухвалення рішення про кандидата, який найбільше відповідає посаді з подальшою пропозицією йому зайняти вакантне місце.
6.	Рульєв В. А. та ін. [16, с.122]	Підбір персоналу – це процес створення бази даних працівників, які володіють необхідним рівнем кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі
7.	Бечтольд Х. П., Уоррен Х. К. [27]	Відбір персоналу – це процес вибору з групи кандидатів на певну посаду осіб, від яких можна очікувати з найбільшою ймовірністю успішного виконання даної роботи
8.	Наумік К. Г. [12, с.58]	Рекрутинг - це комунікативна бізнес діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і умінь комунікативних процесів досягаються цілі організації.
9.	Жиляєва І. Ю. [11]	Рекрутинг - процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Актив	Код рядка	2019	2020	2021	Прогноз на 2022
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	276	248	253	267
первісна вартість	1001	2007	2203	2474	2347
накопичена амортизація	1002	1731	1955	2221	2385
Основні засоби	1010	26742	22219	19696	20463
первісна вартість	1011	35098	35915	41281	42157
знос	1012	8356	13696	21585	22415
Усього за розділом I	1095	27018	22467	19949	23894
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	6	6	-	-
виробничі запаси	1101	-	-	-	-
товари	1104	6	6	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2817	2712	1934	2314
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5555	8569	6477	7452
з бюджетом	1135	0	3523	3693	3742
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	<i>1136</i>	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1599	1369	1196	1024
Гроші та їх еквіваленти	1165	124006	127317	156956	159215
готівка	1166	-	-	-	-
рахунки в банках	1167	124006	127317	156956	157984
Інші оборотні активи	1190	5044	4461	5451	5719
Усього за розділом II	1195	139027	147957	175707	176236
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	166045	170424	195656	200130

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021	Прогноз на 2022
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24643	24643	24643	24643
Додатковий капітал	1410	1996	1996	1996	1996
Резервний капітал	1415	4745	6161	6161	6161
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	80109	70472	53529	63124
Усього за розділом I	1495	111493	103272	86329	95924
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1426	1562	2046	1745
розрахунками з бюджетом	1620	14177	6879	11486	9842
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	<i>1621</i>	<i>10412</i>	<i>6067</i>	<i>9039</i>	<i>9412</i>
розрахунками зі страхування	1625	1024	2	207	194
розрахунками з оплати праці	1630	7939	4218	7398	7259
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	29179	22670	30065	31452
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	23450	45328	46512
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	1	-	1
Поточні забезпечення	1660	-	7006	11838	8421
Інші поточні зобов'язання	1690	807	1364	959	1024
Усього за розділом III	1695	54552	67152	109327	115862
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	166045	170424	195656	211786

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код ряд ка	2019	2020	2021	Прогноз на 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	338657	239098	389925	427543
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29	-	52286	57248
Валовий прибуток	2090	338628	239098	337639	356985
Інші операційні доходи	2120	995	6007	3079	4751
Адміністративні витрати	2130	130912	116307	123650	
Витрати на збут	2150	108526	98730	152163	164752
Інші операційні витрати	2180	1341	718	6049	5421
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	98844	29350	58856	62184
Інші фінансові доходи	2220	8894	3650	3326	3687
Інші доходи	2240	1	1	1	1
Інші витрати	2270	1961	3	2	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	105778	32998	62181	68451
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19057	6219	11470	12475
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	86721	26779	50711	74125

Додаток Д

Штатний розпис ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» за 2019-2021 рр.

№з	Назва структурного підрозділу	Код за Класифікатором професій ДК 003:20 10	Кількість штатних одиниць 2019 рік	Кількість штатних одиниць 2020 рік	Кількість штатних одиниць 2021 рік	Посадовий оклад, грн 2019 рік	Посадовий оклад, грн 2020 рік	Посадовий оклад, грн 2021 рік
1. Адміністрація								
1.1	Генеральний директор	1210.1	1	1	1	25000	27000	30000
1.2	Заступник генерального директора	1210.1	3	2	3	19000	21000	23000
2. Фінансовий відділ								
2.1	Головний бухгалтер	1231	1	1	1	18000	19000	20000
2.2	Заступник головного бухгалтера	1231	2	2	2	14000	16000	17000
2.3	Бухгалтер	3433	4	6	8	12000	14000	15000
3. Відділ кадрів								
3.1	Керівник відділу кадрів	1232	1	1	1	17000	18000	19000
3.2	Фахівець підбору персоналу	1477.1	3	3	5	14000	15000	15000
3.3	Фахівець навчання персоналу	1477.1	2	4	5	12000	13000	13000
3.4	Менеджер по роботі з персоналом	1477.1	2	3	4	10000	11000	12000
4. Відділ розробки продукту								
4.1	Проджект-менеджер	1238	1	1	1	21000	22000	25000
4.2	Веб-розробник	2132.2	3	4	6	15000	17000	18000
4.3	Розробник мобільних додатків	2132.2	4	4	5	14000	15000	16000

Продовження дод. Д

4.4	Веб-дизайнер	2452. 2	3	4	5	14000	15000	15000
4.5	Тестувальник	2131. 2	6	9	9	12000	12000	13000
5. Відділ продажу								
5.1	Керівник відділу продажів	1231	1	1	1	15000	16000	16000
5.2	Заступник керівника відділу продажів	1229. 1	2	2	2	12000	13000	14000
5.3	Менеджер продажу	3 1475. 4	54	62	67	9000	10000	10000
6. Відділ верифікації								
6.1	Керівник відділу верифікації	1231	1	1	1	14000	15000	16000
6.2	Верифікатор	1231	9	11	13	11000	11000	13000
7. Відділ обслуговування клієнтів								
7.1	Керівник відділу по роботі клієнтами	1231	1	1	1	16000	17000	17000
7.2	Заступник керівника відділу по роботі клієнтами	1229. 1	2	2	2	13000	13000	15000
7.3	Менеджер по роботі клієнтами	3 1231	62	67	64	10000	10000	12000
8. Відділ бізнес-аналітики								
8.1	Керівник відділу бізнес-аналітики	1231	1	1	1	21000	22000	23000
8.2	Бізнес-аналітик	2441. 2	2	2	3	15000	16000	16000
9. Відділ маркетингу								
9.1	Начальник відділу маркетингу	1233	1	1	1	19000	20000	21000

9.2	Маркетолог	2419. 2	2	2	3	17000	18000	18000
9.3	Email-маркетолог	2419. 2	2	2	4	13000	15000	15000
9.4	SMM-менеджер	2419. 2	3	5	6	11000	12000	13000
9.5	Аналітик	2419. 2	2	2	2	16000	17000	17000
10. Відділ студії								
10.	Графічний дизайнер	2452. 2	2	4	5	17000	18000	18000
10.	Дизайнер інтерфейсів	2452. 2	3	4	6	15000	15000	16000
Всього:			186	215	243	461000	493000	521000



Додаток Е

Штатний розпис ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕТ» (прогноз на 2022 рік)

№з/п	Назва структурного підрозділу	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1. Адміністрація					
1.1	Генеральний директор	1210.1	1	32000	32000
1.2	Заступник генерального директора	1210.1	2	25000	25000
2. Фінансовий відділ					
2.1	Головний бухгалтер	1231	1	21000	21000
2.2	Заступник головного бухгалтера	1231	2	17500	17500
2.3	Бухгалтер	3433	8	15000	15000
3. Відділ кадрів					
3.1	Керівник відділу кадрів	1232	1	20000	20000
3.2	Фахівець з підбору персоналу	1477.1	5	15500	15500
3.3	Фахівець з навчання персоналу	1477.1	5	14000	14000
3.4	Менеджер по роботі з персоналом	1477.1	4	13000	13000
4. Відділ розробки продукту					
4.1	Проджект-менеджер	1238	1	26000	26000
4.2	Веб-розробник	2132.2	7	19000	19000
4.3	Розробник мобільних додатків	2132.2	6	17000	17000
4.4	Веб-дизайнер	2452.2	5	15500	15500
4.6	Тестувальник	2131.2	12	14000	14000
5. Відділ продажу					
5.1	Керівник відділу продажів	1231	1	17000	17000
5.2	Заступник керівника відділу продажів	1229.1	1	15000	15000
5.3	Менеджер з продажу	1475.4	76	12000	12000
6. Відділ верифікації					
6.1	Керівник відділу верифікації	1231	1	17000	17000

6.2	Верифікатор	1231	15	13500	13500
7. Відділ обслуговування клієнтів					
7.1	Керівник відділу по роботі з клієнтами	1231	1	18000	18000
7.2	Заступник керівника відділу по роботі клієнтами	1229.1	1	16000	16000
7.3	Менеджер по роботі з клієнтами	1231	69	13000	13000
8. Відділ бізнес-аналітики					
8.1	Керівник відділу бізнес-аналітики	1231	1	24000	24000
8.2	Бізнес-аналітик	2441.2	4	17000	17000
9. Відділ маркетингу					
9.1	Начальник відділу маркетингу	1233	1	22000	22000
9.2	Маркетолог	2419.2	5	18000	18000
9.3	Email-маркетолог	2419.2	4	16000	16000
9.4	SMM-менеджер	2419.2	9	14000	14000
9.5	Аналітик	2419.2	3	17500	17500
10. Відділ студії					
10.1	Графічний дизайнер	2452.2	7	18000	18000
10.2	Дизайнер інтерфейсів	2452.2	6	16000	16000
Всього:			265	548500	548500

Додаток Ж

SWOT-аналіз ТОВ «РОБОТА ІНТЕРНЕШНЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерські позиції серед компаній з працевлаштування. 2. Ефективність рекламної кампанії, що підвищує впізнаваність та репутацію. 3. Просування у соціальних мережах. 4. Наявність мобільного додатку для . 5. Високий рівень корпоративної культури. 6. Висока якість обслуговування клієнтів. 7. Постійне підвищення кваліфікації співробітників компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата репутації у споживачів. 2. Недосконала робота з рекламаціями: відсутня система збору претензій по продукції, реагування, залагодження конфліктів з клієнтами та внесення коректив у виробництво. 3. Недосконала система оцінки і моніторингу ефективності затрат на просування.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості клієнтів. 2. Утримання нових потенційних клієнтів. 3. Залучення нових співробітників компанії. 4. Розширення бази кандидатів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення кількості клієнтів. 2. Поява нових конкурентів та активізація діючих. 3. Поява більш вигідних пропозицій на ринку. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Втрата конкурентної позиції. 6. Економічна криза та зниження платоспроможності клієнтів. 7. Форс-мажори типу епідемії коронавірусу та карантинів, що порушують ustalений спосіб життя суспільства.