

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів відбору персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ "Епіцентр К", м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Управління  
бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Дьоміної  
Діани Сергіївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Ціпурінда  
Володимир  
Степанович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

Київ 2023

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **«ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(за матеріалами ТОВ "Епіцентр К")

### **ПЛАН**

#### **ВСТУП**

#### **Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1. Сутність професійного відбору персоналу

1.2. Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика

#### **Розділ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"**

2.1. Вплив персоналу на ефективність діяльності підприємства

2.2. Особливості методів відбору персоналу на підприємстві

2.3. Оцінювання ефективності професійного відбору персоналу на підприємстві

#### **Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"**

#### **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

#### **ДОДАТКИ**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Сутність професійного відбору персоналу .....	7
1.2. Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПЦЕНТР К»</b> .....	<b>15</b>
2.1. Вплив персоналу на ефективність діяльності підприємства.....	15
2.2. Особливості методів відбору персоналу на підприємств .....	19
2.3. Оцінювання ефективності професійного відбору персоналу на підприємстві .....	22
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»</b> .....	<b>27</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>37</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>40</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* На кожному етапі становлення економіки підприємства відіграють важливу роль у розвитку держави. Актуальною проблемою сьогодення є підбір персоналу, а саме кваліфікованого працівника. Від правильного формування кадрової політики, ефективної управлінської діяльності та створення системи мотиваційних факторів залежить конкурентоспроможність підприємства, його прибутковість. В умовах сучасної ринкової економіки перевага підприємства виникає не тільки в сучасній технічній оснащеності, новітньому обладнанні, а й у здатності формувати кадровий потенціал та забезпечувати його інтелектуальний розвиток.

Актуальність запропонованої теми забезпечується тим, що підбір і відбір персоналу є діями, спрямованими на пошук відповідного персоналу, здатного найкращим чином досягати поставлених компанією цілей і завдань.

Теорію та практику у розвитку управлінні підприємством на засадах збалансованої системи досліджувало безліч вчених. Провідні закордонні фахівці: *Д. Аакер*, *К. Келлер*, *І. Ансофф*, *Ф. Котлер*, *Ж. Лам' бен*. Серед українських авторів значний внесок у вивчення сутності методів відбору персоналу зробили: *А.О. Старостіна*, *А.О. Длигач*, *О.Л. Канищенко*, *А.В. Войчак*, *Н.В. Куденко*, *Т.І. Лук'янець та ін.*

Всі ці науковці зробили досить важливий внесок у розуміння значення збалансування методів відбору персоналу. Проте на сьогодні залишаються питання, котрі потребують подальшого дослідження та вивчення.

*Мета дослідження* – обґрунтування напрямів удосконалення системи відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

*Завдання:*

- розглянути сутність професійного відбору персонал;
- провести аналіз методів професійного підбору персоналу та їх характеристик;

- здійснити організаційно-економічну характеристику впливу персоналу на ефективність діяльності підприємства;
- надати оцінку методів відбору персоналу на підприємств;
- оцінити ефективність професійного відбору персоналу на підприємстві
- надати план щодо вдосконалення організації розвитку персоналу та її ефективності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

*Об'єкт дослідження* – процес формування методів відбору персоналу на підприємстві.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування методів відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

*Методи дослідження.* Для розрахунку поставлених питань, у даній дипломній роботі використовуються різноманітні методи. Такі як аналіз - вивчення структури об'єкта, його окремих частин, аналогія - для розробки типових рішень і визначення меж і умов їх застосування, методи статистичного аналізу – для дослідження управління на підприємстві використовувались методи: графічний, табличний. Теоретичні – теоретичного вивчення, критичного аналізування, ідеалізації, категоризації, систематизації наукових знань; методи системного і порівняльного аналізу, вибіркового спостереження, групування, а також графічного зображення даних.

*Інформаційна база роботи.* Інформаційною базою даної дипломної роботи є науково-методичні праці, статистичні дані, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, статті, Інтернет-джерела.

*Практичне значення роботи* полягає у тому, що отримані в ній результати, теоретичні положення та висновки можуть бути використані для діяльності кадрових відділів, формування ефективної соціально-економічної політики та прямих рекомендацій щодо покращення управління.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 39 сторінок, в т.ч. 4 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 27 найменувань, викладених на 40-42 сторінках.



# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1. Сутність професійного відбору персоналу**

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від наявності ефективного персоналу. Від якості організації процесу навчання персоналу залежить успішне функціонування підприємства та якість продукції чи послуг, що надаються.

Людські ресурси є найважливішим стратегічним ресурсом, завдяки якому визначаються умови для формування конкурентних переваг на ринку та напрямок подальшого розвитку компанії. Для ефективної діяльності та розвитку компанії необхідно, щоб вони були високопрофесійними та орієнтованими на досягнення цілей компанії.

Основним завданням підприємства є забезпечення виконання планів, пов'язаних з елементами людського фактору: кількістю працівників, їх кваліфікацією, продуктивністю праці та ін. Неякісна організація цього процесу призводить до зростання витрат і, в кінцевому підсумку, втрати матеріальних ресурсів [18].

Кожне підприємство потребує найму персоналу, тому процес підбору кандидатів є однією з найважливіших функцій управління. Ефективний відбір персоналу грає важливу роль у забезпеченні оптимального використання усіх ресурсів підприємства, а кінцевий успіх та конкурентоспроможність залежить від ефективності та компетентності працівника.

Різні організації в секторах економіки часто стикаються з питанням про те, що є головною складовою успіху. При всій різноманітності ситуацій, в яких розвивається бізнес, можна стверджувати, що саме люди, які працюють у компанії визначають її стабільно високі результати. Персонал забезпечує рушійну силу функціонування будь-якої організації.

Серйозні збої в роботі підприємства можуть виникнути через те, що керівники, які зосереджуються переважно на виробничих питаннях, фінансових питаннях, питаннях матеріально-технічного забезпечення чи реалізації готової продукції, не приділяють належної уваги персоналу, який забезпечує їхню роботу в усіх цих напрямках [1]. Зрозуміло, що помилки при підборі нових співробітників можуть призвести до серйозних проблем, які негативно можуть вплинути на роботу підприємства. Ефективне здійснення діяльності організацією в умовах функціонування ринкової економіки безпосередньо залежить від наявних економічних ресурсів та ресурсів праці.

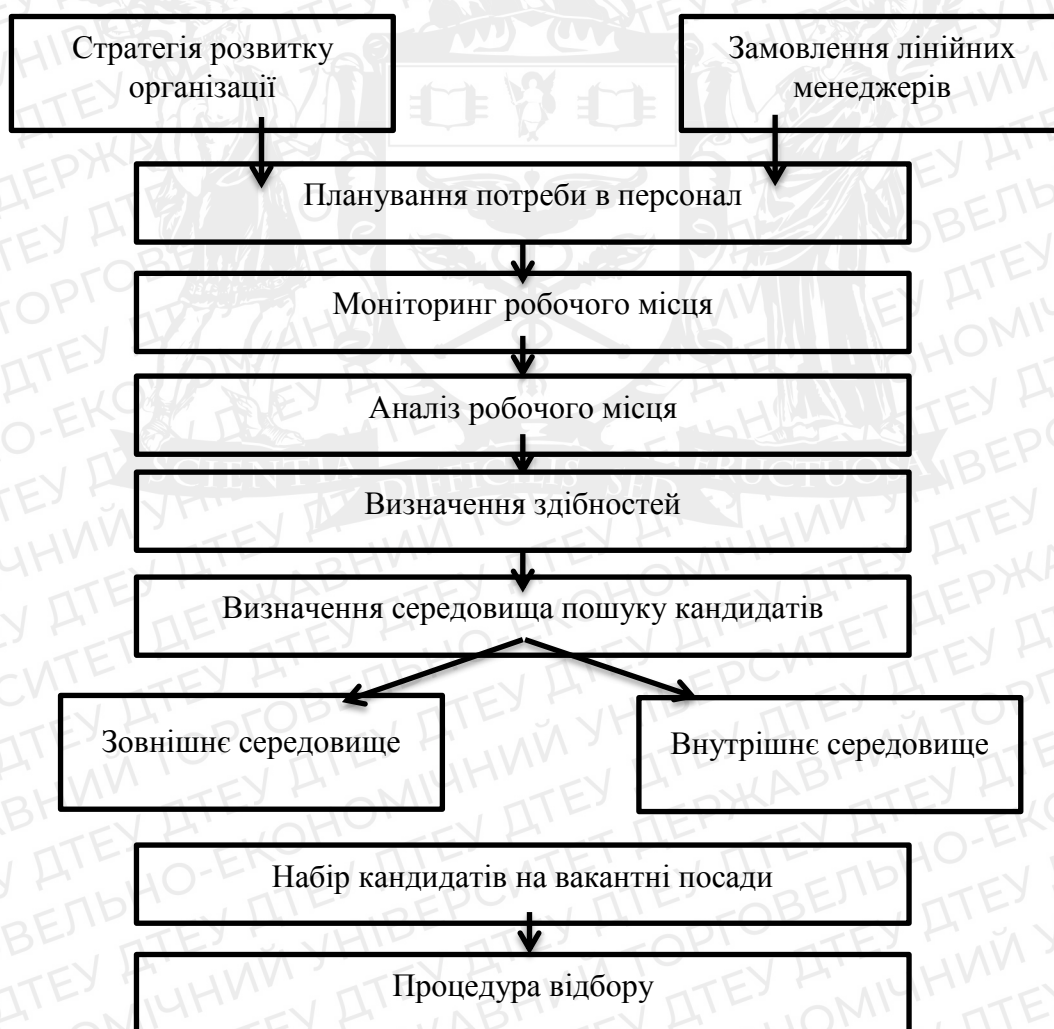
Першочерговим завданням кадрової політики організації є моніторинг необхідної кількості людських ресурсів для забезпечення необхідного обсягу виробництва. В організації зазвичай проводяться розрахунки для встановлення нормативної чисельності персоналу. Вимоги до персоналу, у зв'язку з розширенням виробництва, зовнішньоекономічними перетвореннями і жорсткою конкуренцією з боку власників бізнесу та представників кадрових служб, постійно зростають.

Існує низка передумов, що створюють необхідність в наборі штату працівників, в персоналі компанії в цілому. Передумови, що створюють потребу в персоналі наступні: завдання та виробничі потреби організації, програми її функціонування і розвитку; структура організації; сфера діяльності; масштаби технологізації; індивідуальні показники продуктивності; обсяг і структура робочого часу; стратегія управління. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних ресурсів, технологій, бізнес-процесів, можливостей компетенцій персоналу. У сучасному глобальному інформаційному світі посилюються тенденції зростання потреби в працівниках, які володіють багатопрофільними знаннями, інтелектуальними здібностями, можливостями орієнтуватися на потреби ринку та вмінням використовувати їх у практичній діяльності [5].



Основними завданнями підвищення ефективності функціонування керівних і управлінських структур є наповнення їх працівниками, які володіють необхідними якостями для успішного оволодіння обраною професією та створення системи, яка дозволить підвищувати їх ефективність, підтримувати та розвивати. Для того, щоб забезпечити якісне функціонування підрозділів, необхідно систематично відстежувати функціональний стан працівників та визначати об'єктивні критерії, які допоможуть оцінити їх якість.

Хоча технологій відбору персоналу є дуже багато, все ж цю процедуру можна розділити на декілька обов'язкових етапів (рис. 1.1)



Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Звичайно, не всі організації впроваджують усі етапи процесу найму через значні втрати грошових вкладень, а також цінного часу. Деякі фази виконуються одночасно, але чим важливіша вакансія, тим необхідніше використання всіх етапів.

Після завершення процесу найму кандидата на посаду, відбувається укладення договору чи контракту.

У процесі розуміння зв'язку між здібностями людини і роботою, яку вона може виконувати найбільш успішно, виник професійний психологічний відбір [11].

Використання сучасних технологій підбору персоналу в зарубіжних компаніях на кілька кроків випереджає порівняно з вітчизняними. В Україні бракує належної нормативно-правової бази та управлінської підтримки працівників. Важливим для розвитку інноваційного менеджменту в Україні є досвід провідних компаній світу з управління персоналом, особливо з відбору.

Отже, з аналізу теоретичного матеріалу стає очевидним, що для збільшення виробництва та підвищення ефективності необхідно мати достатню кількість кваліфікованих працівників з необхідними знаннями та навичками, які будуть використовуватись раціонально.

## **1.2. Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика**

З метою забезпечення стабільного та успішного розвитку кожна компанія прагне регулярно вдосконалювати свій кадровий потенціал. Досягнення поставлених стратегічних завдань неможливе без побудови та підтримки сильної ефективної команди. Говорячи про відбір кандидатів, а саме всяких-різних випробуваннях, можна вже не робити розмежувань на прямих роботодавців та агентства. Всі методи відбору використовуються ними в рівній мірі, а їх вибір залежить від знань і досвіду конкретного фахівця з підбору персоналу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні методи підбору кандидатів

Перед кожною сучасною компанією стоїть завдання якісного підбору персоналу. Конкурентна позиція підприємства визначається більшою мірою його кадровим потенціалом, який повинен бути орієнтований на отримання конкурентних переваг в освіті, інтелектуально і професійно розвиватися, винаходити і впроваджувати інновації, створювати конкурентоспроможну продукцію. Тому професійний відбір працівників – це основа майбутнього успіху. Для будь-якої компанії найкращими методами відбору є ті, які можна застосувати в умовах, в яких вона працює [23]. Проте сучасні трансформаційні процеси вимагають використання інноваційних методів підбору персоналу, які дозволяють знайти сильних і перспективних працівників.

Основні компоненти системи оцінювання персоналу, як нами вже було з'ясовано, залежать від різних чинників (рис. 1.3).

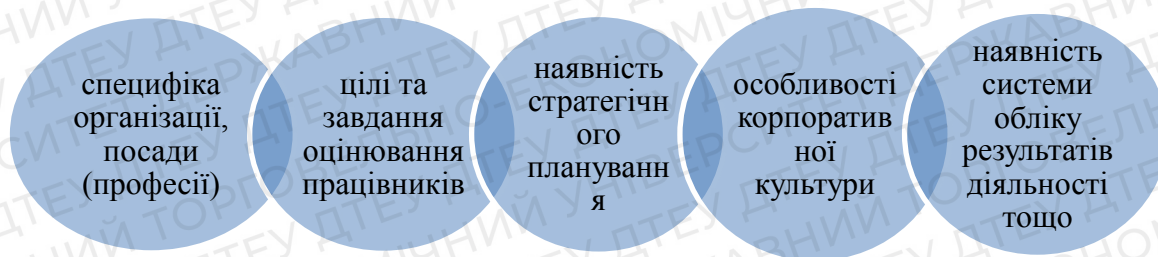


Рис. 1.3. Чинники впливу на систему оцінювання персоналу

Процес, що передбачає залучення до компанії нових, потенційних працівників, має назву підбір персоналу. Він супроводжується та здійснюється за допомогою спеціальних методів, основу яких в умовах сучасності складають інноваційні методи

Наведемо порівняльну характеристику кожного методу у таблиці 1.1 [17].

Таблиця 1.1

### Порівняння методів підбору персоналу

Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Якісний підбір»</li> <li>- Включає особисті та ділові якості потенційного працівника</li> <li>- Відбір здійснюється з урахуванням специфіки компанії та повного збору всіх даних про кандидата</li> <li>- Імовірний прийом на роботу працівника складає 60 - 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Поглиблений підбір»</li> <li>- Оголошення про вільні вакансії та здійснення підбору у мережі Інтернет</li> <li>- Вибір кращих із кращих</li> <li>- Відбір враховуючи професійні та особистісні характеристики кандидата</li> <li>- Імовірний прийом на роботу працівника складає 10 – 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Поверхневий підбір» на «масові» позиції</li> <li>- Відбір відповідно до формальних вимог (освіта, стать, вік, професійний досвід)</li> <li>- Імовірний прийом на роботу працівника складає 5 – 10%</li> </ul>

Сучасний світ та наявність цифрових технологій повністю трансформували підхід керівників підприємств у контексті підбору та відбору персоналу. Сьогодні, застосовуючи соціальні мережі, онлайн-PR чи цифровий брендинг, тобто сучасні цифрові методи – підприємства та організації отримують можливість знайти та виділити найкращих співробітників. Це підтверджує, що оновлення системи підбору персоналу та впровадження передових методів відбору забезпечуватиме підтримку конкурентоспроможності підприємства, налагодження стабільних економічних відносин в умовах розвитку інноваційної економіки. При цьому не варто забувати, що людський ресурс є основним ресурсом компанії, тому не варто нехтувати його підбором, потрібно намагатися максимально ефективно використовувати всі можливості для цього [17].

Процедура оцінювання працівників покликана вирішувати різні завдання: установлення відповідності працівника посаді, професії, за якою працює; ефективний розподіл завдань і обов'язків; покращання результатів діяльності; присвоєння працівникам категорій, розрядів, рангів, класів; розроблення справедливої системи оплати праці; визначення напрямів розвитку працівників.

Щодо періодичності коригування методичного забезпечення та процедури оцінювання, то набір показників, насамперед показників, які характеризують результати праці, необхідно час від часу переглядати і за потреби коригувати відповідно до змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Коригування методичного забезпечення і процедури оцінювання має відбуватися у разі зміни стратегії розвитку, реорганізації, реструктуризації та перепрофілювання підприємства, впровадження інновацій в різних сферах, зміни законодавства, кон'юнктури ринку тощо.

Отже, проведення професійного підбору персоналу має важливі переваги, серед яких можна виділити:

- встановлення конкретних вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на вакантні посади відповідно до організаційної структури;
- визначення сфери відповідальності та повноважень для кожної посади;
- забезпечення чесної конкуренції без упередженості;
- об'єктивна оцінка відповідності рівня професійної компетентності кандидатів на вакантні посади мінімальним вимогам.

У сучасних умовах основою управління людськими ресурсами є посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок і вміння формувати їх відповідно до потреб і цілей організації [3, с. 197].

У професійному відборі використовуються різні методи та інструменти. До основних методів відбору персоналу відносяться: аналіз даних анкети, співбесіда, тестування. Як правило, на початковому етапі використовується метод аналізу анкетних даних.

Організація продуманої системи відбору працівників може вважатись іще одним із ключових елементів формування якісного кадрового потенціалу на підприємстві, зважаючи на те, що від якості підбраного персоналу залежить ефективність будь-якого підприємства чи організації в цілому [5].

Одним із підходів, який максимально дозволяє реалізувати всі завдання та принципи організації оцінювання персоналу, є компетентнісний підхід.

Проаналізувавши специфіку роботи підприємств у сфері послуг, на наш погляд, доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та спеціалістів підприємства, що в свою чергу дасть можливість отримати ефективні результати оцінки, які в подальшому дозволять прийняти обґрунтовані кадрові управлінські рішення.

Отже, підбір якісного персоналу для організації – це складний процес, який потребує уваги до багатьох факторів. Кожне підприємство має свої власні потреби та вимоги до персоналу.

## РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 2.1. Вплив персоналу на ефективність діяльності підприємства

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, керівникам сучасних компаній необхідно активізувати інноваційну поведінку співробітників, створювати умови для професійного та творчого розвитку, використовувати прогресивні підходи до мотивації. З цієї причини кардинальні зміни в суспільно-політичному та економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом.

На ТОВ «Епіцентр К» працюють 57 особи постійного персоналу. Для виконання окремих проектів залучаються додаткові спеціалісти. Проаналізуємо чисельність постійного персоналу протягом 2019-2021 рр.

*Таблиця 2.1*

#### **Чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К», 2020 - 2021 рр. [15]**

Роки	2019	2020	2021
Чисельність осіб	49	59	57

Персонал можна умовно розподілити на кілька груп залежно від функціональної ролі на підприємстві :

- 1) Фахівці, які відповідають за організацію та управління процесом, працівники функціональних відділів.
- 2) Службовці, які виконують облікову, звітну, канцелярську і господарські роботи.
- 3) Молодший персонал - працівники, які здійснюють прибирання службових приміщень.
- 4) Учні та стажери, які навчаються або проходять практику.

Кожна категорія персоналу складається з працівників різних професій, в рамках яких вони поділяються за спеціальностями.

Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» по зазначеним категоріям наведена на рис. 2.1.

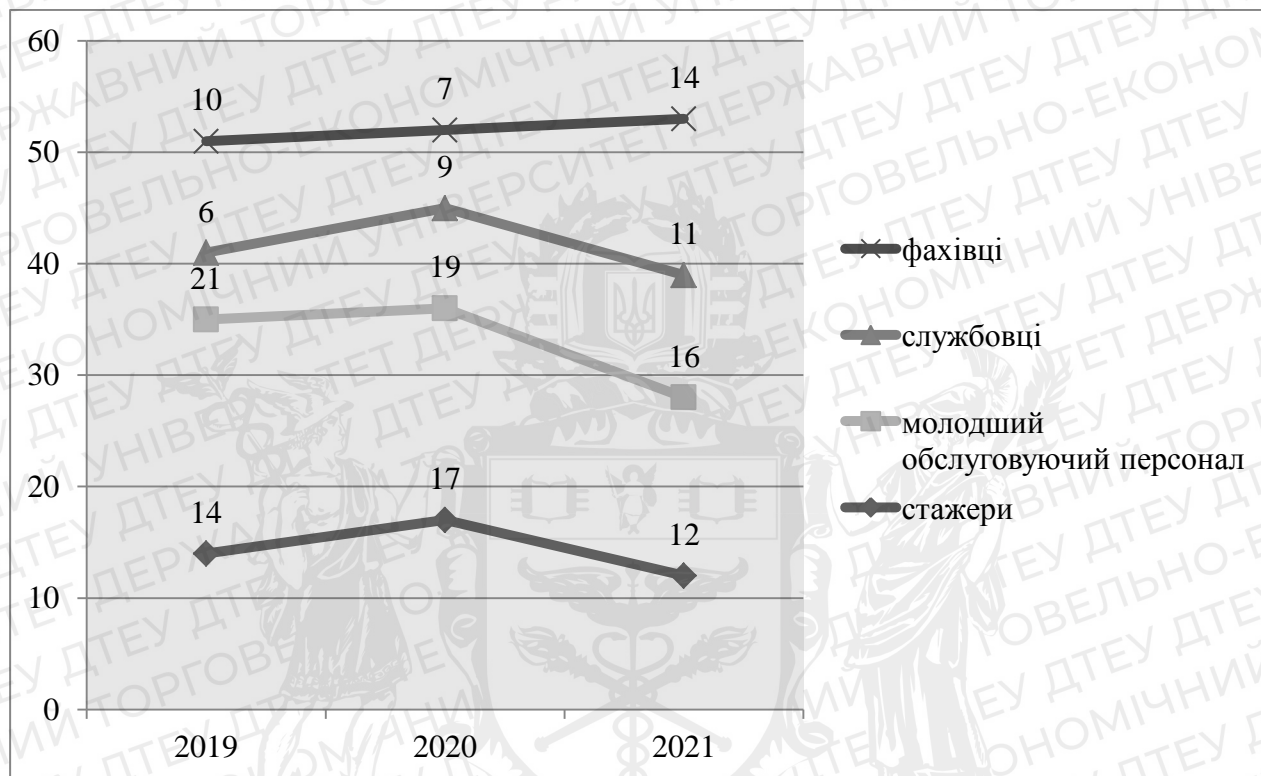


Рис. 2.1 Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К», осіб

Джерело: складено автором на основі джерела [15]

Головним чином персонал підприємства представлений фахівцями, це працівники функціональних підрозділів та їх керівники. Їх частка в структурі персоналу становить станом на початок 2021 року 70%.

Слід відмітити, що зростання кількості працюючих відбувається у відповідності зі збільшенням обсягів надання та реалізації послуг. Наявність такої кількості фахівців також можна пояснити широким колом послуг.

Середній вік працюючих у 2020 р. склав 34 роки, а в 2021 р. – 31 рік, так як під час найму персоналу перевагу було віддано більш молодим працівникам, 52% працівників чоловіки і 48% жінки.



З аналізу структури персоналу за стажем роботи можна побачити зміни в процентному співвідношенні персоналу з невеликим стажем роботи. Це може свідчити про проблеми перебування працівника на певному місці з необхідним рівнем кваліфікації, викликані неефективною системою найму та відбору персоналу, системою мотивації персоналу. Незважаючи на це спостерігається стабільність трудового колективу з найбільшим стажем роботи.

Проаналізуємо склад персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» за рівнем освіти.

Таблиця 2.2

**Характеристика персоналу ТОВ «Епіцентр К» за освітою [15]**

Категорія працівників	2019		2020		2021	
	Кількість осіб Питома вага, чол.	Кількість осіб Питома вага, %	Кількість осіб Питома вага, чол.	Кількість осіб Питома вага, %	Кількість осіб Питома вага, чол.	Кількість осіб Питома вага, %
Всього	21	100	22	100	24	100
З вищою освітою	17	80,95	15	68,21	20	83,65
З середньою спеціальною освітою	3	14,52	5	22,73	3	12,56
З загальною середньою освітою	1	4,92	2	9,09	1	3,82

Наведені дані свідчать, що в аудиторській сфері наявність вищої або спеціалізованої освіти є обов'язковою для майже всіх категорій працівників. Для працівників, які безпосередньо займають керівні посади, саме вища освіта є обов'язковою.

Реалізація мотиваційних процесів на підприємстві відбувається за допомогою трудової діяльності. Оскільки кожна діяльність вимагає певних зусиль та ресурсів, трудова діяльність не є винятком. Вона вимагає фізичних та психологічних зусиль, які також мають свою вартість. Відсутність

матеріальних і моральних можливостей для відновлення працездатності людини є головним стримуючим фактором підвищення інтенсивності праці працівників підприємства.

На підприємстві керівництво використовує систему стимулювання праці співробітників, в основі якої лежать основні цінові стимули, тобто заробітна плата. Але при встановленні розміру заробітної плати на підприємстві існує відмінність у заробітній платі між різними категоріями працівників. Найбільш значна різниця заробітної плати виявилась між вищим керівництвом та звичайними співробітниками.

Можна відмітити наступні принципи визначення розміру заробітної плати:

- за рівнем кваліфікації людини та її професійних навичок;
- за наявністю освіти та її ступенем;
- за результатами діяльності ТОВ «Епіцентр К» у загальному;

Щороку заробітна плата працівників збільшується на 10-25% в залежності від розширення їх обов'язків, обсягу та якості праці. Спеціалісти отримують надбавку до заробітної плати зазвичай 15-25%, працівники без кваліфікації 10-15%.

Для визначення рівня заробітної плати, встановлюється на підставі тарифної сітки. Головним недоліком є те, що рівень заробітної плати встановлюється на підставі посади, а не реальної корисності людини. У ТОВ «Епіцентр К» досить нерівномірно розподілена система пільг та бонусів, широко використовується система преміювання.

Уся робота з управління кадровим потенціалом зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору. В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки начальника кадрової служби входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - набір,

планування, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом.

Також звертаємо увагу на те, як компанія мотивує співробітників. Крім внутрішньої мотивації, наприклад, для всіх досягнень на роботі чи за її межами, кожен співробітник знає, що ці досягнення помічає команда, підтримують колеги і найчастіше навіть приділяється окрема увага на внутрішньому сайті організації. Компанія надає великого значення особистісному зростанню. На її думку, кожен працівник повинен мати хобі поза роботою, і компанія це підтримує, адже кожен має розвиватися в межах своїх можливостей і надихати своїм розвитком інших.

Отже, найбільш позитивними, на думку працівників, моментами в роботі є умови праці, можливість підвищення кваліфікації. Соціально-психологічний клімат в колективі визначили як сприятливий більшість респондентів.

Таким чином, результати свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників на задоволення матеріальних потреб і з іншого боку на досягнення певного статусу під час кар'єрного росту. Аналіз фактичного стану мотивації показує, що керівництво надто мало уваги приділяє потребам працівників, які водночас виявилися основними поведінковими мотиваційними факторами, такими як кар'єрне зростання, змістовна робота та самореалізація через роботу.

## **2.2. Особливості методів відбору персоналу на підприємств**

Кожна компанія регулярно використовує різні технології і методи підбору персоналу, які залежать від багатьох різних причин, починаючи від загальної чисельності персоналу і плинності в компанії, закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору персоналу. І компанія ТОВ «Епіцентр К» не є винятком.

При влаштуванні на роботу кожен кандидат проходить кілька етапів.

Відповідно, перший етап складається з відправлення резюме та співбесіди з керівником відділення. Якщо резюме було гідним і кандидат на співбесіді показав себе відповідальним і активним працівником, він проведе співбесіду з регіональним менеджером і складе два спеціальні іспити. Перший тест показує, як кандидат буде поводитися в різних робочих ситуаціях і які внутрішні якості і риси характеру в ньому перебільшені. Завдяки цьому, менеджер має уявлення про те, як кандидат реагує на стресові ситуації та рівень комунікабельності. Цей тест дозволяє компанії та керівнику конкретного бізнесу зрозуміти, кого саме він розглядає на посаду у своїй команді, адже при створенні ідеальної команди необхідно враховувати унікальні характеристики та особливості поведінки кожного підлеглого [2].

Другий тест показує, як цей кандидат поводитиметься під час роботи в команді, як він звик працювати, в особливості активіст він чи краще буде в стороні, любить все робити сам чи краще працює в команді і найголовніше, чи хоче він піднятися службовими сходами у своїй кар'єрі чи натомість працювати на одній і тій самій посаді все життя.

Але прийом на роботу – це не просто резюме, співбесіда з керівником філії та тести, а й особиста співбесіда з керівником того чи іншого регіону, і найголовніше, що в таких випадках і в подальшій роботі всі в компанії налаштовані на ти. Така неформальність не є ознакою неповаги, а, навпаки, свідчить про рівень впевненості в собі та своїй роботі [13]. Після успішного завершення цих етапів починається найцікавіша частина, а саме знайомство з командою, завданнями, робочим середовищем, відділом або сферою відповідальності та самою програмою включення у процес діяльності організації.

Щоб повністю синхронізувати внутрішню роботу команди, кожен її член повинен надати новому співробітнику можливість познайомитися з різними відділами і з кожним співробітником особисто. На 90% робоче середовище складається з командної ефективності, тому компанія приділяє достатньо уваги таким моментам. У зв'язку з тим, що більшу частину свого

часу і взагалі життя людина проводить на роботі, кожному хотілося б отримати не тільки зарплату, але і заряд натхнення, позитивного настрою.

На другому місці стоять умови роботи, які у ТОВ «Епіцентр К» на найвищому рівні. Підприємство оснащує всі магазини всім необхідним і створює всі необхідні та бажані умови для комфортної роботи. Підприємство орендує приміщення та повністю переобладнає їх під своїх співробітників, переобладнавши кухню, туалет, офіс та роздягальню. Співробітники магазину, що будується, мають право вирішувати, які меблі будуть у місцях їх відпочинку.

Навчання персоналу відіграє значну роль в процесах роботи та плануванні робочого графіку компанії. Найперше після вступної програми і відокремлюючи навчання працівників на місцевому магазині, робітників очікує безліч цікавих поїздок і тренінгів [18].

Кар'єра в ТОВ «Епіцентр К», компанія описує поведінку та ставлення, очікувані від кожного керівника ТОВ «Епіцентр К». Відповідно до своїх принципів компанія вірить у делегування, свободу та відповідальність, що мотивує та розвиває всіх співробітників. Відповідно політики до компанії, кожен працівник повинен мати чіткі обов'язки в бізнесі, включаючи правильне ставлення та відповідальність за ці завдання [4]. Організація має багато кар'єрних перспектив, якщо наполегливо працювати, можна отримати великі можливості - такий слоган має компанія про кар'єрне зростання.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» всі методи оцінки кандидатів на вакантні посади поділяють на три види (рис. 2.1.).

Методи попереднього відбору та оцінки кандидатів



Методи основної оцінки кандидатів



Додаткові методи оцінки кандидатів



Рис. 2.1. Види методів оцінки кандидатів на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі джерела [8]*

Отже, найважливіша цінність у підборі персоналу у сфері послуг складається з двох частин, перша розглядається з боку високого рівня обслуговування клієнтів, друга - з боку мотивації співробітників. Для ТОВ «Епіцентр К» в першу чергу актуальним є вирішення питань мотивації співробітників і підвищення якості обслуговування. Вирішення проблеми підвищення рівня обслуговування, вважаємо, можливе на основі задоволення потреб і вимог не тільки клієнтів, а й працівників. Всі прекрасно розуміють, що якість обслуговування та задоволеність споживачів безпосередньо залежить від задоволеності, мотивації та професійності співробітників цієї компанії.

### **2.3. Оцінювання ефективності професійного відбору персоналу на підприємстві**

Очевидно, в сучасних умовах зростає важливість комплексного підходу до оцінювання ефективності добору персоналу як системи, яка враховує всі можливі показники роботи HR відділу компанії. Звісно, успішність та результативність діяльності підприємства залежить від якості персоналу, який там працює. Якщо посаду буде займати не вірний кандидат, це може сприяти великому ризику, який призведе до серйозної шкоди та функціонування підприємства. Дуже важливо ретельно підібрати показники

за якими варто оцінювати ефективність добору персоналу з урахуванням особливостей певного підприємства.

Оцінювання працівників є гарним інструментом діагностики ефективності кадрової політики загалом і реалізації різних функцій і процедур у галузі управління персоналом. Якщо після випробувального періоду здійснено оцінку роботи нових працівників, то це може допомогти надати висновки про те, наскільки був ефективним процес їх відбору та адаптації на підприємстві. Результати оцінювання працівників після проходження ними навчання вказують на ефективність визначення потреби в навчанні, вибору форм, методів й організації навчання персоналу. Результати оцінювання резервістів характеризують ефективність роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників. Ефективність рішень щодо призначення працівників на керівні посади можна визначити на підставі оцінювання результатів праці керівників, зокрема визначення рівня досягнення поставлених цілей і ключових показників діяльності.

Оцінювання забезпечує якісний зворотний зв'язок. Оцінювання персоналу надає керівництву інформацію, яка може бути використана для вдосконалення організаційних взаємозв'язків, системи делегування повноважень, поділу та кооперації праці, напрямів поліпшення результатів праці та ін. Ця процедура допомагає діагностувати соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність і відданість співробітників. Результати оцінки служать джерелом інформації про ефективність кадрової політики, системи матеріальної та ідеальної мотивації персоналу тощо.

Глобалізація економіки та комп'ютеризація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки і технологій, інноваційна потужність і висока науковість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до працівників вітчизняних компаній [21]. Тому легка доступність професійно-кваліфікаційних навичок уже не задовольняє потреби сучасного виробництва, яке вимагає від працівників чуйності, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності реагувати на делеговані повноваження та

постійного прагнення до професійного розвитку, самовдосконалення як особистісні та ділові якості та розвиток трудового та інноваційного потенціалу, а також командна робота, соціальна відповідальність, просування ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури.

Атестація персоналу пов'язує і об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

Оцінка персоналу повинна базуватися на загальноприйнятих принципах, а саме:

- об'єктивність;
- повнота;
- зобов'язання;
- системність (послідовність).

Дотримання цих принципів дозволяє використовувати атестацію персоналу для:

- набір і працевлаштування нових співробітників;
- прогноз просування працівників;
- раціоналізація прийомів і методів роботи (процедур управління);
- створення ефективної системи мотивації праці;
- оцінка роботи окремих співробітників і трудових колективів.

Процес оцінювання працівників має бути спрямований на розвиток організації, повинен сприяти професійному зростанню і розвитку співробітників, а не тільки спрямований на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо працівник вважається «людським капіталом», було б неправильно «списувати» кошти, які організація вже інвестувала в нього. Необхідно подумати про шляхи підвищення віддачі від вкладеного (створеного) людського капіталу на підприємстві. Сучасні технології оцінки та сертифікації персоналу – це, насамперед, методи підвищення прибутковості цього капіталу та пошуку шляхів оптимального управління ресурсами компанії [7].



Основними етапами поточної систематичної оцінки працівників підприємства є: оцінювання результативності роботи і наявність фактів, що стосуються визначення ступеня їх досягнення, а також аналіз динаміки продуктивності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, які мають вплив на кінцевий результат та визначають його досягнення.

На морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці впливають найбільш універсальні характеристики, які дозволяють здійснювати оцінку ділових якостей працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників**

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Професіоналізм	0.17	0.08	0.17	0.34	0.52
Креативність та нестандартний підхід до вирішення завдань	0.15	0.08	0.15	0.30	0.51
Ефективність виконання поставлених завдань	0.14	0.07	0.14	0.28	0.45
Відповідальність	0.13	0.06	0.13	0.26	0.42
Комунікабельність та вміння працювати з клієнтами	0.15	0.08	0.15	0.30	0.39
Новаторство та неординарність	0.15	0.08	0.15	0.30	0.45
Емоційна стабільність	0.11	0.05	0.11	0.22	0.33

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах:

- низький – 0,5;
- середній – 1,0;
- вищий за середній – 2,0;

- високий – 3,0.

За кожен символ робітник отримує оцінку від 0,5 до 3 балів з урахуванням його конкретного значення.

Для оцінки загальних ділових якостей працівників використовується метод, що базується на додаванні оцінок рівня різних характеристик, при цьому кожній характеристиці присвоюється певна вага в залежності від її важливості.

Проблеми у сфері управління персоналом і повсякденної роботи з персоналом постійно знаходяться в центрі уваги керівництва [22].

Тому з метою підвищення ефективності корпоративної діяльності надзвичайно важливо досліджувати персонал, стимулювати його роботу, сприяти задоволеності персоналу умовами праці. Відповідність працівника кваліфікаційно-професійним вимогам посади, яку він обіймає, підвищує потребу у вивченні професійної структури персоналу з урахуванням сучасних аспектів роботи з персоналом підприємства, зокрема: визначення наявних знань, наявних у нього знань, рівня професійної діяльності персоналу; ідентифікація потенціалу; врахування психологічних та особистісних особливостей кожного працівника. Це можна реалізувати шляхом забезпечення кваліфікаційно-професійної структури персоналу підприємства.

Система оцінки персоналу в умовах конкретного підприємства має ряд особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі чинники, як цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну структуру, традиції та культуру, а також характеристики підприємства і персоналу.

Отже, кадровий склад підприємства залежить від різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Зовнішніми факторами можуть бути демографічні тенденції, правові та етичні норми, а також характеристики ринку праці. Серед внутрішніх факторів - це можуть бути: вид виробництва, який здійснюється підприємством, особливості обслуговування споживачів..

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

Згідно з міжнародною практикою, людський ресурс є ключовим для компаній. Для того, щоб підприємство ефективно працювало та розвивалось, потрібен професійний, мотивований та легко адаптований персонал, який у свою чергу, може пристосуватись до умов роботи на конкретному підприємстві. Важливо, щоб працівники були готові адаптуватися до потреб компанії, а компанія – до своїх працівників. Сам процес адаптації є ключовим для забезпечення якісної та ефективної роботи персоналу. Коригування персоналу дозволяє не тільки створити умови для максимального розвитку потенціалу того чи іншого працівника, а й значною мірою вирішити проблему подолання плинності кадрів підприємства.

Для ефективної адаптації працівників різних категорій до умов роботи на підприємствах в Україні, необхідно використовувати комплексний, системний та програмні підходи. Наприклад, аналіз адаптації різних категорій персоналу ТОВ «Епіцентр К» характеризується посиленням уваги до цієї складової управління персоналом, але також виявляє певні прогалини [19].

Розвиток персоналу є системним процесом, яке спрямоване на постійне підвищення кваліфікації персоналу з метою успішного виконання стратегії підприємства у галузі обслуговування споживачів, розвитку професійних навичок, формування кадрового резерву та оптимізації соціальної структури персоналу. Різноманітні заходи, які сприяють підвищенню кваліфікованості кадрів одночасно впливають і на рівень розвитку персоналу підприємства.

Під професійним розвитком особистості в організації мається на увазі такий розвиток, який передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за рахунок професійного зростання у процесі трудової діяльності на підприємстві задля забезпечення мети, яка полягає у важливості

досягнення високої ефективності послуг з обслуговування клієнтів, що надаються. Також з метою підвищити конкурентоспроможність персоналу на ринку праці, забезпечити виконання нових і складніших завдань працівників на основі максимального використання їх навичок і потенціалу.

Головною метою розвитку людських ресурсів полягає в тому, щоб забезпечити підвищення продуктивності та ефективності структурного підрозділу та організації в цілому. Цей процес має на меті максимізувати результативність діяльності, що призводить до покращення якості послуг, зменшення витрат.

Основною причиною недостатнього розвитку кадрового потенціалу підприємства є небажання керівників витратити кошти на навчання персоналу через можливість зміни останнього місця роботи та власний страх втратити витрачені кошти. Необхідність постійного підвищення кваліфікації зумовлена певними факторами: впровадженням нових технологій і пристроїв, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних навичок і виходом на ринок з високим рівнем конкуренції.

Отже, для виконання всіх перерахованих факторів власник стикається з проблемами, вирішення яких можна здійснити двома шляхами, а саме: звільненням наявного персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, та підбором нових працівників, які відповідають вимогам технічних і кваліфікаційних вимог ринку, або безперервне подальше навчання працівників.

По – перше, кадрові служби ТОВ «Епіцентр К» надають новому співробітнику досить великий вибір інформації при прийомі на роботу в стислі терміни. Це може призвести до певного «перевантаження» працівника, що може стати для нього демотивуючим фактором.

По – друге, як в досліджуваному ТОВ «Епіцентр К», так і в багатьох інших компаніях, на даний момент спостерігається загалом низький рівень адаптаційних заходів для молодих працівників, використання однакових методів адаптації для різних категорій персоналу.

По – третє, для вітчизняних компаній на даний момент характерна відсутність контролю за виконанням коригувальних заходів у кадровій сфері.

Зважаючи на це, варто рекомендувати шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу у вітчизняних компаніях.

Спеціалізовану програму адаптації визначає керівник відділу, погоджує з керівником підприємства та начальником відділу підбору та коригування персоналу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу компанії, детальне ознайомлення з посадою та специфікою роботи, набуття специфічних навичок, характерних для даної посади (наприклад, рівень володіння програмними продуктами, навички ведення внутрішньої документації тощо)[21]. Цей список складається наставником або керівником підрозділу і включає усі документи, що стосуються їх робочої групи. Докладніше описуються невиконанні роботи, очікувані результати та вимоги до якості виконання роботи. Ця інформація фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін. Важливо зауважити, що весь список має бути оригінальним.

Розробка програми адаптації може включати визначення потреби в спеціальному навчанні, щоб впоратися з посадовими обов'язками нового працівника. За певних умов можлива розробка підпрограми індивідуальної адаптації.

Серед інноваційних технологій управління мотивацією в управлінні персоналом можна виділити:

1. Мотивацію співробітників шляхом використання технології цілей покладання.

Завдання інноваційного підходу полягає в тому, щоб побудувати мотиваційну систему, найбільш придатну для реалізації всієї сукупності цілей організації. Однією з основних функцій організаційних цілей є мотивуюча та заохочувальна. Під набором організаційних цілей розуміється «цільова структура компанії: бачення, місія, «цілі», стратегії, програми» [12].

У працівників компанії не може бути повного ідентичності своїх інтересів з цілями організації, але керівники намагаються зблизити ці цілі та створити ефективну систему мотивації для досягнення спільних результатів[7].

Ключовим аспектом у такому підході до управління результативністю є забезпечення взаємодії між цілями різних рівнів організації. Кожен працівник повинен мати цілі, які співпадають з цілями команди, які, в свою чергу, повинні бути пов'язані з цілями відділу або підрозділу, які повинні підтримувати цілі та загальну місію організації.

2. Мотивація співробітників через інноваційний підхід до систем оплати праці (рис. 3.1).

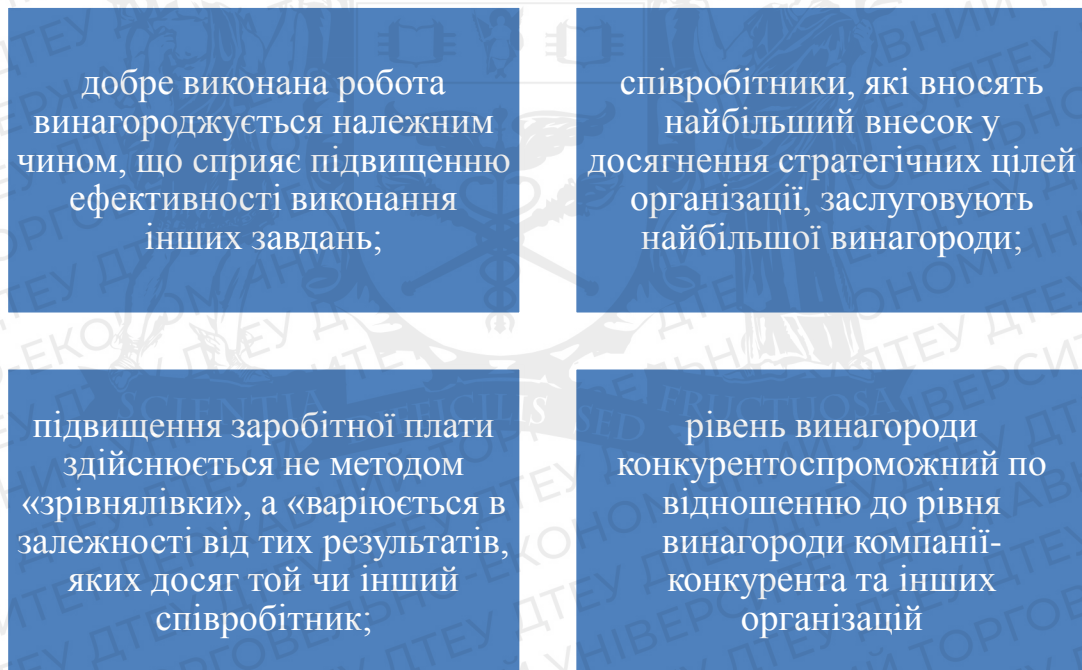


Рис. 3.1. Характеристики інноваційного підходу до мотивації через винагороду [5].

Грошові винагороди, форми їх отримання, відносні та абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення їхньої цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, прямо говорять про його соціальний статус. Таким чином матеріальні кошти, отримані від працівника, також є для нього мірою особистісної та професійної самореалізації [6].

В століття інформаційної економіки справедливий розрахунок заробітної плати з точки зору роботодавця і співробітника компанії не втрачає свого значення, оскільки в українських компаніях були і є інші інноваційні методи мотивації персоналу, тому грошова винагорода – основний елемент мотивації праці.

3. Мотивація співробітників шляхом використання технології командування.

Сучасний метод мотивації співробітників передбачає акцент на командну роботу та співпрацю між працівниками як фактор успіху компанії, а не на індивідуальних досягненнях кожного окремого працівника. Сьогодні бізнес-лідери повинні «використовувати «тимбилдинг» для реалізації програм командування, які зосереджені на довірі, відкритому обміні інформацією всередині команди та підвищенні мотивації» [16].

4. Мотивація співробітників через делегування повноважень.

Застосування інноваційного підходу до мотивації працівників, через технологію делегування повноважень, дозволяє досягнути декількох цілей:

- перенести оперативне управління процесом з керівника на працівників;
- збільшити мотивацію персоналу;
- зробити компанію більш чутливою до зовнішніх чинників;
- надати працівникам більшу свободу в досягненні цілей компанії.

Цей підхід забезпечує працівникам більшу свободу в організаційному, фінансовому, юридичному та психологічному аспектах, що є важливими для задоволення роботою.

Ключовим елементом нових мотиваційних систем є кар'єрний ріст або просування по службі.

5. Мотивація працівників шляхом використання інноваційних технологій управління кар'єрою.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через управління кар'єрою співробітників компанії в умовах «ринкової економіки» допомагає співробітникам будувати власну кар'єру.

Тільки враховуючи фактори, що впливають на задоволення потреб співробітників, і застосовуючи рекомендації з управління кар'єрою співробітників, можна підвищити мотивацію персоналу бізнес-організацій до ефективного здійснення трудової діяльності [24].

6. Мотивація співробітників шляхом використання інноваційних технологій для навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Використання новітніх технологій навчання та розвитку є ключовим аспектом мотивації працівників для забезпечення їх постійного професійного росту. Цей підхід передбачає систематичні процеси навчання, які дають змогу співробітникам отримувати нові знання, покращувати свої навички. Навчання використовується для підвищення продуктивності співробітників на посадах, які вони обіймають зараз, і для підготовки працівників до посад, на які вони, ймовірно, будуть підвищені в майбутньому.

7. Мотивація співробітників шляхом використання інноваційних технологій оцінки персоналу.

Інноваційний підхід до мотивації працівників шляхом оцінювання передбачає, що: об'єктом оцінювання є окремий працівник; оцінка здійснюється прямим керівником, зовнішніми та внутрішніми замовниками, постачальниками тощо; «цілями оцінювання є розвиток організації та співробітників, вирішення проблем, прийняття рішень про просування по службі, компенсації, звільнення; методи оцінювання – управління за цілями, методи порівняння та рейтингування» [3].

У нових умовах головною метою системи оцінки працівників є проведення аналізу відповідності роботи, яку виконує кожен працівник, поставленим перед ним цілями. Також важливо визначити, чи були досягнуті цілі та наскільки етично було досягнуто успіху.



За підсумками оцінки персоналу керівництво може: визначати розмір премії; приймати рішення про підвищення/зменшення заробітної плати; розробити план розвитку; визначити потреби в навчанні; коригувати систему мотивації працівників конкретного підрозділу.

#### 8. Мотивація співробітників через інтеграцію в корпоративну культуру.

Щоб мотивувати працівників, можна використовувати інноваційний підхід, який базується на спільних цінностях та корпоративній культурі в організації. Для розробки інноваційних технологій управління мотивацією персоналу необхідно працювати у двох напрямках:

- забезпечувати оптимальні умови праці;
- використовувати їх як частину системи управління організацією в цілому.

Організаційна культура, привабливість роботи, організація робочого місця, можливості професійного та особистого розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі – усі ці фактори мають вплив на мотивацію персоналу, тому є важливим для успішного функціонування організації.

Ці фактори опосередковано впливають на мотивацію персоналу і використовуються не тільки в рамках системи мотивації, а й у системі управління організацією в цілому [27].

На сьогоднішній день людський ресурс, тобто персонал, є запорукою розвитку компанії, зростання її економічних показників і забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах. В даний час, крім відбору, мотивації і контролю персоналу, все більшого поширення набуває такий важливий процес, як адаптація. Поки що вітчизняні компанії не приділяли особливої уваги цьому інструменту.

Виходячи з точок зору вчених у галузі менеджменту, встановлено, що адаптація персоналу – це поступовий процес який допомагає працівнику поступово засвоювати нове професійне середовище та умови роботи, щоб він міг повністю розкрити свій потенціал та сприяти досягненню цілей підприємства. Сучасна адаптація персоналу передбачає взаємодію між

компанією та новими співробітниками, які пристосовуються до нових умов роботи, а також сама компанія, яка намагається пристосуватися до нового персоналу та забезпечити оптимальні умови для його роботи.

Адаптація персоналу є складним процесом і включає психофізіологічну, соціально-психологічну, професійну та організаційну складові. Зазвичай, у компаніях процес адаптації нового співробітника складається з п'яти етапів:

- підготовка до адаптації, яка починається до прийому на роботу нового працівника;
- перший день роботи нової людини на підприємстві;
- перший робочий тиждень;
- виконання програми адаптації протягом першого і другого місяця роботи нового працівника;
- закінчення адаптаційного періоду та оцінка результатів випробувального періоду.

Адаптація персоналу є складним і системним процесом, тому його ефективність не може бути досягнута без чіткої та послідовної програми адаптації. Програма адаптації персоналу – це документ, який містить усі наявні етапи процесу адаптації, відповідні заходи програми, термін їх реалізації та осіб, відповідальних за виконання.

Алгоритм створення та реалізації програми адаптації включає наступні етапи:

- формування списків відповідальних працівників підприємства, яким буде доручено розробку та реалізацію програми адаптації;
- створення планів і показників, яких необхідно досягти;
- розробка та планування першого дня роботи нового співробітника, план введення в компанію;
- визначення потреби в спеціальних навчальних заходах для виконання професійних завдань нового працівника [14].

Програма адаптації реалізується за двома основними напрямками – загальна частина та індивідуальна програма.

У процесі адаптації нового персоналу до команди та робочого оточення можна використовувати сучасні інструменти, які допоможуть зробити цей процес більш ефективним та приємним для співробітників. До таких інструментів можна віднести: тренінг – «welcome»; спостереження за роботою інших колег – «secondment»; тимчасове призначення на іншу посаду – «buddying»; метод занурення; спостереження за роботою колег – «shadowing»; наставництво та програма введення в посаду.

Розробка та практична реалізація програми адаптації персоналу з використанням найсучасніших інструментів адаптації дозволить зменшити плинність кадрів, а також максимально розкрити потенціал персоналу для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Формування кадрового резерву та розвиток персоналу сучасної організації є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлено динамічністю та невизначеністю середовища функціонування організації, нестандартними змінами як у глобальному середовищі, так і в економічних і соціальних процесах на мікрорівні, зростанням популярності концепції соціальної відповідальності, зрештою, зміною перспектив та структури потреб у людських ресурсах. Під останнім фактором мається на увазі підвищення ролі потреби в самоактуалізації та приналежності в загальній структурі потреб. Спостерігається тенденція до зростання прагнення сучасної робочої сили розвиватися не лише професійно, а й творчо, духовно та емоційно на робочому місці.

Професійне навчання є необхідною частиною розвитку та підвищення кадрового потенціалу компанії. Забезпеченість ТОВ «Епіцентр К» кваліфікованими кадрами та їх раціональне використання, висока продуктивність праці сприяє збільшенню обсягів продажу продукції, ефективному використанню ресурсів підприємства, зниженню витрат і збільшенню прибутку.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільної та ефективної роботи підприємства ТОВ «Епіцентр К» є наявність здібного та готового до роботи персоналу, тобто високого рівня професіоналізму, головним фактором якого є людський фактор, якість обслуговування, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними та ефективними інвестиціями компанії. Зростання потенціалу людини досягається лише за умови її постійного розвитку, тобто завдяки професійній освіті.

Отже, як бачимо, щоб успішно розвиватись на ринку праці, підприємство повинно мати гнучку систему розвитку персоналу, яка змінюється відповідно до потреб виробництва та ситуації на ринку. Управління кадровим потенціалом з орієнтацією на працівників має розв'язувати завдання, такі як: планування стратегії підготовки кваліфікованих кадрів, визначення потреб у підвищенні кваліфікації працівників з різних дисциплін та професій, вибір форм та методів розвитку, використання програмно-методичного та фактотехнічного забезпечення процесу навчання, а також фінансове забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Успішність організації залежить від того, наскільки кваліфіковані та професійні є її співробітники, які можуть ефективно виконувати завдання та забезпечувати її прибутковість. Формування кадрів є важливим процесом, який включає в себе різні теоретичні підходи та практичні прийоми роботи з людьми. Кадри є ключовим елементом будь-якої організації. Здатність працівника якісно виконувати поставлені завдання залежить від багатьох показників, що характеризують його як професіонала та особистість. До них відносяться кваліфікація, рівень освіти, спеціальність, вік, досвід роботи, професійні навички тощо.

Формування персоналу організації включає, зокрема, процес планування та підбору персоналу, який полягає в пошуку та вивченні психологічних і професійних якостей працівника з метою визначення його придатності для виконання завдань на конкретному робочому місці, при прийнятті на посаду, враховуючи його вміння, навички, накопичений досвід роботи тощо. Від ефективності цього процесу багато в чому залежить якість праці співробітників, згуртованість колективу та націленість на досягнення цілей компанії.

Для якісного відбору працівників необхідний ретельний аналіз ринку праці, особливістю якого є те, що об'єктом є працездатність людини. Іншими словами, ринок праці можна визначити як сукупність соціально-трудових відносин у суспільстві, пов'язаних з наймом і використанням робочої сили у сфері обслуговування споживачів.

Було проаналізовано систему мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К» та запропоновано проведення наступних заходів з метою вдосконалення системи мотивації праці:

- 1) Забезпечити магазин професійними психологами, які разом з відділом кадрів підбирають персонал. В обов'язки психологів також входить робота з персоналом магазину.

Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, що сприяє зниженню продуктивності праці та порушенню правил техніки безпеки. Психологи повинні працювати і з працівниками, які нещодавно прийшли на керівні посади. Це гарантує уникнення конфліктів між лінійними керівниками та підлеглими.

2) Створити простір для психологічного розвантаження.

На жаль, в Україні подібні заходи практикуються лише в підрозділах іноземних компаній, хоча вони повинні бути присутніми в будь-якій організації, особливо в тих, де є прямий контакт між співробітником і клієнтом.

3) Перерозподілити роботу між співробітниками.

Цей захід спрямований на зниження стомлюваності, викликаній монотонністю роботи та забезпечення всебічного розвитку працівника.

4) Об'єктивно оцінювати перспективи кожного прийнятого працівника.

5) Професійно аналізувати причини невиконання плану продажів.

Дуже часто план скасовується не з вини працівника, а з вини бізнесу (перебої з поставками, завищені ціни, неконкурентоспроможна реклама, доставка, труднощі з оплатою, наявність певних обмежень або через зовнішні фактори (сезон, погана погода, державні свята тощо).

В якості вирішення зазначених проблем пропонується впровадження програмного HRM-комплексу, який допоможе формалізувати і налагодити всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадрами. Для цього було обрано HRM-систему від IT-Enterprise. Це дозволить вирішити та досягти наступного:

- уникнути суб'єктивного підходу при прийнятті рішень;
- підвищити повноту та точність передачі інформації;
- розробити програму підготовки кадрів;
- підвищити прозорість системи нарахування заробітної плати та премій;
- побудувати ефективну систему мотивації;

- здійснити планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання;
- провести облік та оптимізацію використання робочого часу для уникнення зайвих його витрат.

Отже, результати дослідження, які спрямовані на поліпшення системи управління кадровим потенціалом, можуть бути впроваджені на ТОВ «Епіцентр К» та інших підприємствах України, які зіткнулися з подібними проблемами.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Бутусевич. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <http://surl.li/dxugg>
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3–4. 44–50 с.
4. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 18.01.2021).
5. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійно-психологічного відбору. К. : НікаЦентр, 2012. 532 с.
6. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійно-психологічного відбору. К. : НікаЦентр, 2012. 532 с.
7. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. 233-237 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. 308 с.
9. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. 49-52 с.
10. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12. 287–291 с.
11. Матвійчук Н. М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. 33–37 с.



12. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. та перероб. Х. : НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.
13. Мельник О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. 118–120 с.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
15. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua>
16. Підбір, відбір і найм персоналу; 5 ефективних методів набору співробітників у компанію + реальні приклади пошуку працівників. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-inajm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobitnikov>. Html
17. Професійна орієнтація: підручник [для студентів] / Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В. та ін.; [за ред. О. М. Ігнатович]. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 217-219 с. URL: <http://surl.li/dxtem>
18. Р. Калениченко, А. Коханець, М. Берташ. Професійний відбір та професійний добір у профорієнтаційній роботі. К.: НУОУ, 2022. Вип. 5 (69). 47–57 с. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/262677>
19. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. *Економіка та держава*. 2016. №4. 92- 94 с.
20. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу. *Управління персоналом*. 2016. № 4. 48 с.
21. Хміль Ф.І. Управління персоналом : посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006, 488 с
22. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії, І. Ходикіна, Вісник Кам'янець-

Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. 341-348 с.

23. Штифурак В.С. Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навчальний посібник, В.С. Штифурак, Г.В. Коліжук, І.М. Мельник; заг. ред. В.С. Штифурака. Вінниця, ТОВ «Ландо ЛТД», 2013. 418 с.

24. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2016. №2 (41). 79-83 с.

25. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. 200-203 с.

26. Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. 328 с.

27. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу, Н. В. Яшкіна, *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 413-419.