

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Система рекрутмента персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ТО-НАР», Подільська філія, м. Хмельницький)

Студента 2 курсу, 9м групи
спеціальності 073

«Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Мончука
Вадима
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат медичних наук,
доцент

Волобуєв
Михайло Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Київ 2018

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕКРУТМЕНТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ | 6 |
| 1.1. Сутність та принципи рекрутменту..... | 6 |
| 1.2. Методи та технології рекрутменту при відборі кандидатів на посаду..... | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТО-НАР» | 19 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 19 |
| 2.2. Аналіз системи забезпечення персоналом на підприємстві ТОВ «ТО-НАР»..... | 21 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТО-НАР» | 32 |
| 3.1. Напрямки удосконалення системи рекрутменту на підприємстві.... | 32 |
| 3.2. Аналіз ефективності нововведень на підприємстві..... | 41 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| ДОДАТКИ | 52 |

ВСТУП

Серед всіх напрямків менеджменту на підприємстві особливе місце займає менеджмент персоналу. Це пов'язане з тим, що при будь-яких технологіях та наявності техніки, при будь-якому фінансовому забезпеченні наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу залишається важливим та пріоритетним. Сучасний менеджмент персоналу вимагає від фахівців виконання великого переліку професійних завдань. Але першочерговим завданням залишається для всіх фахівців кадрових служб забезпечення підприємства якісним персоналом, що може досягати поставленої мети.

Якісно проведений пошук та відбір персоналу на підприємства є тією основою яка забезпечує успішну його діяльність. Помилка під час цього процесу стає найбільш принциповою та з найбільш негативними наслідками для підприємства, оскільки саме це робить неможливим виконання завдань підприємства та досягнення ним поставленої мети.

Вирішенням проблем щодо оптимізації процесу забезпечення персоналом та впровадження сучасних методів залучення персоналу опікувались низка закордонних та вітчизняних вчених. Серед них слід відмітити Балабанову Л.В., Іванову Л.В., Когут О.О., Ткач О.А., Светличну С.Ю., Волобуєва М.І., Пиаревську Г.І., Лобзу О.В. та Клименка С.Ю. Сьогодні вже не є ефективними ті методи та технології, що використовувалися в менеджменті персоналу десять-п'ятнадцять років тому. Саме тому питання забезпечення підприємства персоналом та використання при цьому найбільш сучасних технологій та інструментарію займає важливе місце в дослідженнях сучасних закордонних та вітчизняних теоретиків та практиків менеджменту.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу забезпечення персоналом на підприємстві ТОВ «ТО-НАР» за допомогою рекрутингу та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Визначити сутність та принципи рекрутингових технологій.

2. Дослідити методи та технології рекрутменту при відборі кандидатів на посаду.
3. Дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТО-НАР».
4. Проаналізувати та оцінити ефективність системи кадрового забезпечення підприємства.
5. Визначити напрямки щодо удосконалення системи рекрутменту на підприємстві.
6. Провести оцінку ефективності удосконаленої системи кадрового забезпечення підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення персоналом на підприємстві ТОВ «ТО-НАР».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу забезпечення персоналом підприємства з використанням рекрутингових технологій.

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо забезпечення персоналом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «забезпечення персоналом», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність забезпечення персоналом підприємства з використанням сучасних технологій та інструментарію.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ТО-НАР», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті «Алгоритм пошуку персоналу за технологією рекрутингу», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 51 сторінках, проілюстрована 7 таблицями та 7 рисунками, доповнена 7 додатками. Список літератури містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕКРУТМЕНТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та принципи рекрутменту

Сучасна вітчизняна ситуація на ринку праці свідчить про те, що кваліфікований персонал українських підприємств шукає кращого на підприємствах держав Європейського союзу. Тому в останній рік роботодавці України відчули суттєву нестачу кваліфікованого персоналу практично по всіх напрямках діяльності, у всіх галузях та на всіх рівнях менеджменту. Традиційні методи, інструменти щодо пошуку та підбору персоналу стають все менш ефективними та втрачають свою актуальність. Ситуація вимагає пошуку нових шляхів пошуку персоналу, нових сучасних технологій забезпечення персоналом підприємства. Проблема не втрачає своєї актуальності вже тривалий час. Це залежить не лише через велику складність цього питання. Велика залежність, здебільшого, від того, що на ринку праці, як і взагалі в економіці України та економічній ситуації у світі, відбуваються постійні динамічні зміни. При чому, такі зміни відбуваються частіше всього відразу по декількох напрямках: вікова структура персоналу, розмір та структура оплати праці, демографічні показники на ринку праці, напрямки та напруженість трудової міграції, економічні потрясіння ринку, виведення на ринок праці нових напрямків діяльності і, відповідно, нових спеціальностей та професій, зникнення звичних спеціальностей та професій та/або їх суттєва зміна, збільшення якісно підготовлених та висококваліфікованих менеджерів по персоналу та ускладнення їх вимог до компенсаційної політики [9].

Проблематиці вдосконалення підходів до управління персоналом, зокрема у частині забезпечення персоналом підприємства з використанням різних підходів, в тому числі й рекрутингу було присвячено велику кількість наукових праць. Серед останніх варто назвати праці Х. Грехема, Н. В.

Кузнєцової, С. Іванової, В. Данюка, А.В. Кононенко, Н. Корнеліуса, В.В. Травіна, І.М. Школи, М.В. Чорної та багатьох інших. Велика кількість наукових публікацій містить достатньо інформації щодо місця та сутності рекрутингу в системі забезпечення персоналом підприємства, принципів та законів пошуку та відбору. Але в доступних інформаційних джерелах дуже мало інформації щодо безпосередньо організації процесу пошуку та відбору, опису самого алгоритму проведення пошуку та відбору.

Для якісної реалізації функції пошуку та відбору персоналу використовують, зазвичай, дві основні техніки – використання власних ресурсів та рекрутинг. Рекрутинг, в свою чергу можна поділити на зовнішній (замовлення всієї процедури пошуку та відбору у зовнішнього оператора) та внутрішнього (весь обсяг рекрутменту виконує штатний працівник підприємства).

Шекшня С.В. зважає на те, що забезпечення персоналом підприємства є системним процесом, що підпорядковується певним законам та принципам пошуку та відбору (дивись рис. 1.1).

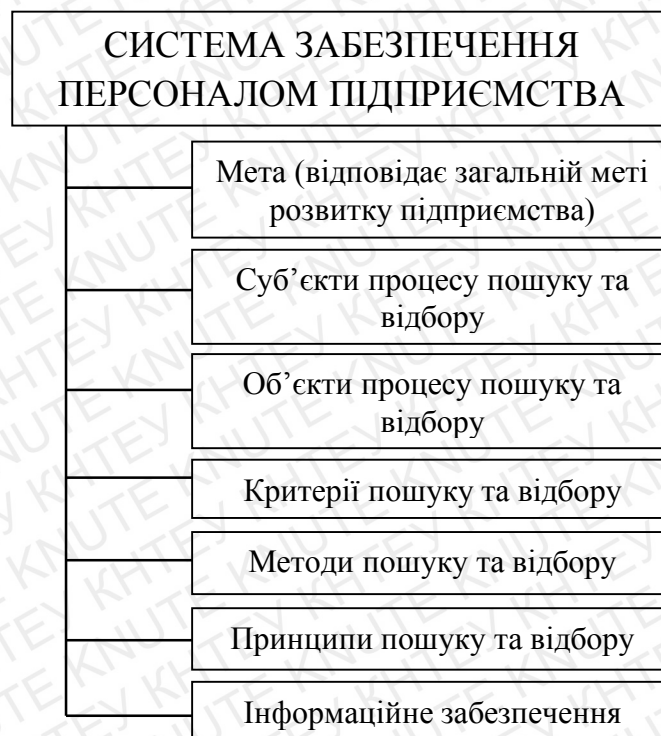


Рис. 1.1. Система забезпечення персоналом підприємства [37]

Зазвичай на підприємстві використовується достатньо обмежений набір інструментів щодо пошуку персоналу. Хоча Волобуєв М.І. в своїх роботах наголошує на суттєвому арсеналі, який є у менеджера з пошуку персоналу щодо закриття вакансій (рис. 1.2):



Рис 1.2. Джерела пошуку персоналу для підприємства [8]

Коротко зупинимося на основних з них.

1. Спеціалізовані сайти з пошуку роботи та працівників. Рейтинговий сайт topping.com.ua видає інформацію про більш ніж 500 українських таких сайтів. Переважна більшість з них - сайти по заробітках в Інтернеті - близько 28% (128 сайтів). На другому місці - сайти кадрових і рекрутингових агентств - більше 23% (110 сайтів) і на третьому - загальноукраїнські сайти працевлаштування - близько 18% (85 сайтів). Слід зауважити, що Інтернет слід розглядати к джерело вибору резюме кандидатів на спеціалізованих сайтах. На сьогодні перспективно виглядає пошук персоналу з

використанням соціальних мереж. При цьому є можливість ознайомитися не лише в професійними та освітніми характеристиками кандидатів, а ще й з їхніми цінностями, уподобаннями, колом спілкування тощо.

2. Спеціалізовані друковані видання. Таких видань не дуже багато - близько десятка. Високорейтинговими з них в Україні є такі, як «Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Терміново потрібен», «Робота для жінок».

3. Непрофільні друковані видання. Як джерела інформації про кандидатів служать кілька видань, в яких оголошення про вакансії та про тих, хто шукає роботу не є основною інформацією. Це в першу чергу газета «Авізо», «Деловая столица», «Kiev Post», «Експерес-об'ява».

4. Кадрові агентства. Вони потроху відходять в небуття, оскільки на перший план виходять рекрутингові. Відмінність їх в тому, що кадрове агентство за свої послуги бере плату з працівника - від 20 до 100% від суми першої зарплати, а рекрутингове - з роботодавця. Такі посередники можуть бути задіяні при масовому пошуку, відкритті нових підприємств.

5. Рекрутингові агентства. Такі посередники працюють з роботодавцем. Оплата їх послуг складає від двомісячного окладу до річної зарплати потрібного працівника. Крім того, використання посередників дає змогу до певного моменту не виказувати саме підприємство, що шукає працівника.

6. Державні центри зайнятості. Прийнятний інструмент для пошуку працівників з невисокими вимогами по зарплаті. На сьогодні центри зайнятості активізували роботу з роботодавцями, підняли якість роботи своїх працівників.

7. Центри працевлаштування при навчальних закладах. За допомогою цих підрозділів проводять презентацію в вузі і таким чином привернути увагу студентів до підприємства. Певною перевагою є те, що такі центри працюють з роботодавцями без комерційної складової і існують за рахунок самого навчального закладу.

8. За рекомендацією співробітників компанії. Прийом за рекомендації працівників - адекватний метод при наявності високої відповідальності співробітників.

9. Зовнішня реклама. При достатній дорожнечі все ж стала з'являтися реклама вакансій компаній і на таких носіях як бігборди, лайтбокси, світлові табло, розтяжки над дорогою. При такому пошуку персоналу важливим моментом буде вибір самого місця розташування носія реклами.

Таким чином, існує дуже багато шляхів пошуку персоналу для нужд підприємства. При цьому прийнято користуватися певними принципами, що забезпечують оптимальність цього процесу.

На сьогодні найсучаснішим джерелом забезпечення підприємства персоналом вважається рекрутинг. Цей шлях визначається певними особливостями:

- Весь процес відштовхується від того, що замовником та зацікавленою стороною є роботодавець
- Всі фінансові витрати лягають на роботодавця

Сутність рекрутингу практично всі науковці визначають однаково. Він полягає в тому, що замовником послуги є роботодавець. Він подає замовлення на пошук фахівця виконавцю-посереднику – рекрутинговій компанії або рекрутеру-фрілансеру. Виконавець послуги проводить пошук необхідного фахівця використовуючи заходи та засоби, якими він володіє та які він вважає за необхідне. Попередній відбір та співбесіди проводить виконавець послуги за його кошти та його ресурсами. Роботодавець отримує наприкінці процесу рекрутингу остаточного кандидата (або 2-3 кандидатів – в залежності від попередньої домовленості). Якщо роботодавець приймає на роботу запропонованого кандидата, він сплачує виконавцю гонорар за виконану роботу. Частіше всього на сьогодні це два місячних оклади фахівця, якого шукали. За якість пошуку та підбору несе відповідальність виконавець. Часто сторони рекрутингу домовляються про певний термін, за

який виконавець повинен надати іншого кандидата, якщо прийнятий на роботу протягом випробувального терміну буде звільнений [5, 17, 23, 24, 27].

Дослідники проблеми рекрутингу наголошують, що сам рекрутинг повинен базуватися на таких базових принципах, як [9, 12, 23, 27, 32, 34]:

1. Конфіденційність
2. Етичне ставлення до кандидатів
3. Об'єктивність
4. Довіра
5. Відповідальність

Таким чином, реалізація цих принципів призведе до більш якісного виконання рекрутерами своїх обов'язків та отримання роботодавцем якісного працівника.

Тепер слід дослідити методи та технології рекрутменту.

1.2. Методи та технології рекрутменту при відборі кандидатів на посаду

Рекрутмент як шлях пошуку працівників на яку праці є достньо складним та багатостороннім. Реалізація цього шляху пошуку так само є складним процесом, що вимагає знання та вміння використовувати спеціалізовані технології. Вдале їх застосування може стати гарантією того, що підприємство буде мати не лише кваліфікований персонал, але й буде отримувати його вчасно.

Вибір серед існуючих технологій має залежність як від специфіки вакансії, так і від врахування чинників, що впливають на цей вибір:

- Терміновість закриття вакантної посади;
- Можливість забезпечити обрану технологію пошуку персоналу інформаційно, ресурсно, фінансово;
- Унікальність фахівця, якого необхідно знайти;
- Наявність кваліфікованого рекрутера, що спроможний виконати завдання з закриття вакансії.

На сьогодні існує достатньо широкий вибір технології пошуку необхідного працівника. За С.Ю. Кулаковою з співавторами слід розрізняти такі технології пошуку [17]:

- Класичний рекрутмент – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;
- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;
- Аутсорсинг та аутстафінг – забезпечення підприємств персоналом, який не є для цих підприємств штатним;
- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії-замовника);
- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією;
- Прелімінарінг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування;
- Скринінг (від англ. Screen - просівати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).

Переважає більшість дослідників зауважують на тому, що під рекрутингом як технологією пошуку персоналу, слід розуміти такий його різновид, коли ініціатором спілкування є самі кандидати, які шукають роботу. Вони активно розсилають свої резюме в рекрутингові агентства з пропозицією себе як вільних шукачів роботи. Рекрутмент - новий напрямок в пошуку і підборі фахівців, це професія без кордонів, океан для

творчості. Рекрутмент послужив основою для фундаментальних досліджень таких вчених, як Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Беляєв С. Безліч зарубіжних робіт присвячено проблемі організації рекрутингової діяльності. Рекрутингові агентства на заході виступають в якості ключової ланки в процесі пошуку кваліфікованих фахівців.

Значення слова «рекрутинг» походить від французької чи німецької «recruit», що в дослівному перекладі означає «набирати кого-небудь», «вербувати», «наймати на службу за гроші».

Технологія пошуку Executive search та хедхантинг відрізняються від рекрутингу тим, що при такому виді пошуку персоналу ініціаторами спілкування є рекрутери, які активно розшукують кандидатів, що можуть відповідати вимогам вакансії. При цьому працівники, якими зацікавився рекрутер, працевлаштовані. Рідше це висококваліфіковані фахівці у достатньо вузькому напрямку діяльності, що мають освіту, знання, навички, досвід роботи в певному унікальному напрямку [27].

Принциповою різницею між Executive search та хедхантинг є те, що при Executive search замовник послуги має на вибір 2-3 кандидатів, які максимально відповідають вимогам вакансії. При хедхантингу підприємство замовляє не просто висококваліфікованого фахівця. Замовляють конкретну людину яка працює на конкретному місці. Вся робота хедхантера полягає в тому, щоб дістатися до цієї людини та вмовити її розглянути пропозицію щодо зміни робочого місця. Зазвичай, при цьому не стає питання ціни, програми стимулювання. Така програма буде залежати від уподобань самого працівника.

Прелімінаринг як технологія підбору працівників має за основу визначення потенціалу молодих працівників (частіше всього це можуть бути навіть випускники навчальних закладів). Молоді фахівці потрапляють на підприємство на стажування, виробничу практику для випробування своїх знань та відпрацювання практичних навичок [28]. Використання такої технології підбору персоналу сприяє залученню нових знань. Важливою

необхідною характеристикою таких молодих працівників є наявність у них здорової розвиненої амбітності. Іноді прелімінаринг використовують для підбору тимчасових працівників. Часто підприємства використовують прелімінаринг для закриття однієї вакансії. При цьому набирають декілька кандидатів, які за визначений термін часу повинні показати заявлений результат. При порівнянні отриманого результату визначається найкращий кандидат, якого й призначають на вакансію.

Технологія скринінгу використовується у випадках, коли для роботодавця не принциповими є особисті характеристики працівників, їх рівень лояльності, мотиваційні характеристики тощо. зазвичай така ситуація виникає на підприємстві при масовому підборі, підборі працівників з невисокою кваліфікацією, пошуку тимчасових працівників на нетривалі проекти(наприклад, промоутери, працівники конвеєру тощо). За таких умов кандидати відбираються за формальними ознаками, що обумовлені мінімальними вимогами до працівника – вік, освіта, навички роботи, вільний час доби для роботи тощо.

Аутсорсинг обирають роботодавці у випадку, коли вони не мають можливості (або бажання) займатися самостійно пошуком, відбором персоналу. Іноді на підприємство-посередника покладається функції й кадрового діловодства, й розрахунку заробітної плати та її виплати. Таким чином, аутсорсинг персоналу – це передача іншій компанії деяких (або іноді навіть всіх) процедур, пов'язаних з роботою з персоналом.

Аутстафінг як технологія використовується тоді, коли підприємство не хоче (або не має такої можливості) приймати працівників до штату свого підприємства. Працівники наймаються до підприємства-посередника або безпосередньо до підприємства-рекрутера. Всю відповідальність перед працівниками несе в такому випадку не підприємство, де вони працюють фактично, а підприємство, на якому вони офіційно прийняті на роботу.

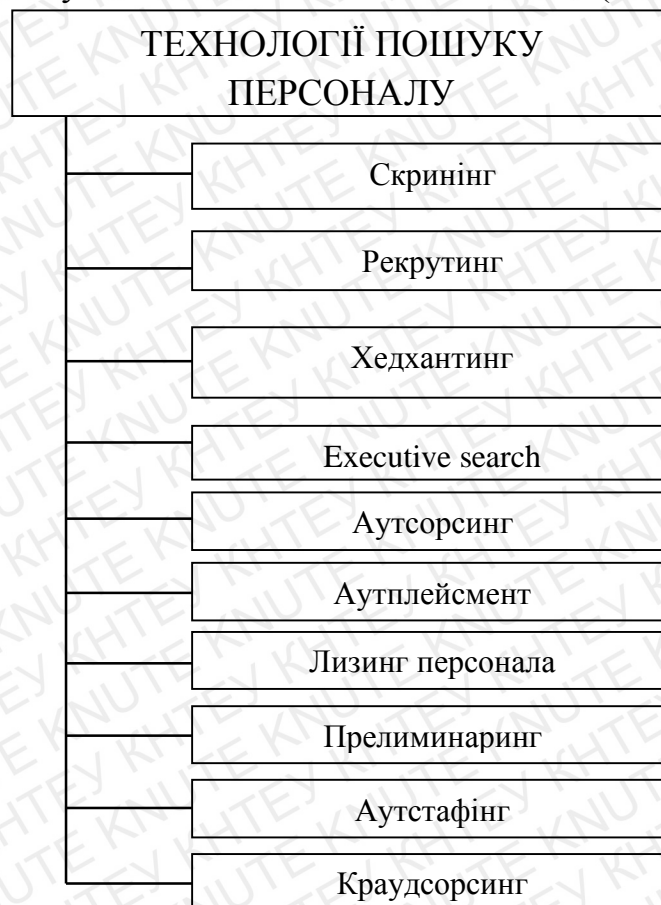
Лізинг іноді вважають різновидом аутсорсингу, а іноді це вважається поняттям, тотожним аутсорсингу. Якщо все ж спробувати розрізнити ці

поняття, то лізинг – це тимчасове викоористання персоналу іншого підприємства для власних нужд.

В чистому вигляді аутплейсмент представляє собою допомогу роботодавця своїм працівникам, яких він був змушений звільнити. Ця допомога може полягати у [6, 19]:

- проведені консультацій про звільнення та подальший пошук роботи;
- послуги з просування звільнених працівників на ринку праці (реклама, рекомендації тощо);
- залучення сторонніх організацій для швидкого працевлаштування звільнених працівників;
- морально-психологічна та соціальна допомога звільнених працівникам до моменту їх подальшого працевлаштування.

Після проведеного узагальнення отриманої інформації щодо технологій рекрутингу нами було визначено основні його види (див. рис. 1.3):



*Рис. 1.3. Сучасні технології рекрутингу**

*- узагальнено автором за даними літератури [1, 3, 15, 18, 27]

Наявність декількох достатньо складних технологій свідчить про те, що всі вони є недосконалими. Кожна з них має свої переваги та недоліки. Використання переваг та уникнення недоліків можливе при врахуванні рекрутером оптимального напрямку їх застосування (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки технологій пошуку та підбору персоналу

| Технологія | Переваги | Недоліки | Оптимальне використання |
|------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Скринінг | Дешевизна Набір великої кількості працівників Відповідність формальним вимогам Доступність у використанні Необхідний невисокий рівень менеджера з підбору | Мінімум інформації про кандидатів Велика ймовірність помилки при доборі Відсутність часу для якісного відбору | Масовий набір на нетривалий прискі Добір пормоутерів Добір для масових заходів |
| Рекрутинг | Велика кількість кандиатів Велика кількість вакансій Відсутність необхідності попереднього відбору кандидатів На кінцевий етап потрапляють лише ті що найбільш відповідають вимогам Попеедньо кандидати не знають нічого про майбутнє місце роботи Багато пропозицій посередників | Кандидати не повністю відповідають вмогам вакансії Відсутність можливості якісного відбору кандидатів | Офісний персонал Працівники середньої кваліфікації |
| Хедхантинг | Замовлення конкретного фахівця Серйозне ресурсне забезпечення Відбір найкращого Залучення разом із фахівцем його команди помічників Різка збільшення конкурентоздатності підприємства Ексклюзивність кандидата | Дуже висока вартість послуги Унікальні здібності рекрутера Недостатність інформації Ментальність про неетичність технології Відсутність чітких критеріїв роботи хедхантера | Вакансії ТОП-менеджерів |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------|---|--|---|
| Executive search | Якісно відібрані кандидати на вакансію Замовник отримує кандидата, що повністю відповідає вимогам Висока кваліфікація рекрутера | Висока вартість послуги Тривалий час виконання замовлення Для виконання потребується висококваліфікований рекрутер | Вищий керівний склад Унікальні фахівці |
| Аутсорсинг | Непотрібно утримувати свою службу персоналу Відповідальність за результат опосередкована Більшість ресурсів спрямовані на основний бізнес-процес | Втрата інформації через посередника Результативність залежить від відповідальності посередника | Компанія на початку виходу на ринок |
| Аутплейсмент | Збереження іміджу Позитивні відгуки звільнених Непотрібно утримувати власну службу персоналу Збереження робочої атмосфери | Тривалий період програми Не повна визначеність результатів | Період скорочення, ліквідації або переорієнтації підприємства |
| Аутстафінг | Економія ресурсів підприємства Підвищення продуктивності та якості діяльності Оптимізація оподаткування Робота працівників на декількох підприємствах та здобуття різного досвіду | Додаткові витрати Складність збереження комерційних таємниць Невисока мотивація працівників Терміновість звільнення | Компанія на початку виходу на ринок Відкриття великої кількості нових торговельних точок |
| Прелімінаринг | Неквисокі вимоги до програми стимулювання Нові свіжі теоретичні знання Висока амбітність до здобуття нових знань та навичок Високий рівень працездатності | Необхідність навчати та довчати Тривалий період непродуктивної роботи молодих працівників Необхідність відриву кваліфікованих працівників для наставництва | Нові підприємства та/або нові напрямки діяльності підприємства |
| Лізинг | Потрібний персонал отримують терміново Відсутність власного обліку Відсутність простоїв Швидка заміна працівника Найкращих можна потім запросити до себе у штат Персонал на будь-який термін | Додатково до ФОП + 10-20% Невисока лояльність працівників Можливість промислового шпигунства | Швидке відкриття мережі торговельних точок Висока плинність персоналу Високий рівень захворюваності |

Закінчення табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------|---|---|---|
| Краудсорсинг | Нові ідеї, шляхи вирішення виробничих завдань Практично беззатратна технологія Відсутність зобов'язань Можливість самореалізації та розвитку персоналу | Вирішення нескладних завдань Відсутність зобов'язань Відсутність юридичних відносин між працівником та роботодавцем | Необхідність отримання безоплатної допомоги |

Таким чином, рекрутер (менеджер з пошуку персоналу) мають достатній арсенал технологій. Врахування їх переваг та недоліків може стати в нагоді при виборі конкретної технології при конкретній вакансії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТО-НАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

На ринку України ТОВ «ТО-НАР» працює з грудня 1991 року. Основний вид діяльності підприємства – виготовлення та продаж засобів кріплення вантажів для флота власного виробництва та виробництва інших підприємств України та закордонних.

Підприємство є дійсним членом міжнародної асоціації суднових постачальників (ISSA) а також членом української асоціації суднових постачальників УНАСП.

В липні 2011 року підприємство вдало пройшло сертифікації щодо відповідності системи якості ISO 9001: 2009. Завдяки цьому сертифікату тепер продукція ТОВ «ТО-НАР» визнається й за межами України та може постачатися для оснащення суден за кордон.

ТОВ «ТО-НАР» співпрацює з провідними підприємствами (ВАТ «Силур», «Белорецький металургійний комбінат», ВАТ «Стальканат», Бердянським заводом ПТО) і реалізує їх продукцію в Україні та СНД.

Постійно вивчаючи і аналізуючи динаміку на ринку - ТОВ «ТО-НАР» володіє тією, необхідною інформацією, яка допомагає підприємствам споживачам, а серед них ДАХК «ЧСЗ», завод 61 комунара, НГЗ, Миколаївський морський порт, Севастопольський рибний порт і ін. - планувати ефективне використання НТБ і ресурсів при мінімальних витратах на придбання комплектуючих.

Добре налагоджений механізм поставок продукції нашим клієнтам дозволив ТОВ «ТО-НАР» завоювати репутацію надійного партнера.

Клієнтами ТОВ «ТО-НАР» є такі підприємства, як: ДАХК «ЧСЗ», Південно-Українська та Рівненська АЕС, Каховська ГЕС, ВАТ «Дамен

Шіпярдс Океан», ТОВ «Марко ЛТД», ВАТ «ХСЗ», Миколаївський, Одеський і Херсонський морські торгові порти, а також інші великі заводи Миколаєва, Одеси, Херсона, Севастополя, ближнього і далекого зарубіжжя.

Основними конкурентами на ринку України для ТОВ «ТО-НАР» є такі підприємства, як ТОВ «Лоад-Тех» (м. Одеса), ТОВ «Скиф-Інвест» (м. Кривий Ріг), ТОВ «УкрЕкоПродукт» (м. Київ), Група компаній «Гутман» (м. Київ), ТОВ «Стан-Комплект» (м. Київ). ТОВ «ТО-НАР» входить в першу п'ятірку підприємств, що займаються постачанням та оснащенням суден такелажним обладнанням. Особливістю саме цього підприємства є те, що підприємство ТОВ «ТО-НАР» проводить ще й випробування такелажного обладнання на відповідність вимогам ГОСТу.

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу ТОВ «ТО-НАР» проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства. Структуру та динаміку персоналу за 2015-2017 роки зазначено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура та динаміка персоналу ТОВ «ТО-НАР» за 2015-2017рр

| Показник | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|--|------|------|------|----------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2016/2015 | 2017/2016 | 2016/2015 | 2017/2016 |
| Середня кількість працівників за рік, осіб | 138 | 145 | 152 | 7 | 7 | 5,07 | 4,83 |
| Кількість прийнятих за рік, осіб | 47 | 58 | 60 | 11 | 2 | 23,40 | 3,45 |
| Кількість звільнених за рік, осіб: | 45 | 51 | 53 | 6 | 2 | 13,33 | 3,92 |
| за власним бажанням, осіб | 31 | 34 | 35 | 3 | 1 | 9,68 | 2,94 |
| за порушення трудової дисципліни, осіб | 14 | 17 | 18 | 3 | 1 | 21,43 | 5,88 |
| за скороченням штату, осіб | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб | 92 | 109 | 113 | 17 | 4 | 18,48 | 3,67 |
| Управлінський персонал, осіб | 14 | 17 | 19 | 3 | 2 | 21,43 | 11,76 |
| питома вага, % | 10 | 12 | 13 | 1,58 | 0,78 | 15,57 | 6,62 |

Варто відмітити, що за останні три роки спостерігається збільшення середньої кількості працівників, хоча темп приросту несуттєвий та має деяке зменшення в 2017 році, у порівнянні з темпом в 2016 році.

Показники економічної діяльності підприємства за останні роки показали динамічні зміни. Дані про них наведені в Додатку Д.

Можемо спостерігати, що в 2017 році збільшився чистий дохід від реалізації продукції – на 8,3%. Надходження від реалізації продукції при цьому збільшились за цей період на 81,8%.

Звертає на себе увагу той факт, що за останній 2017 рік керівництво підприємства збільшило витрати на власний персонал. Так, середня зарплата по підприємству збільшилась з 2964,9 гривень на місяць в 2016 році до 5331,6 гривень на місяць в 2017 році, тобто за рік середня заробітна плата збільшилась на 80%.

2.2. Аналіз системи забезпечення персоналом на підприємстві ТОВ «ТО-НАР»

В Україні з'явився дисбаланс між кількістю працівників торгівлі, які бажають керувати - менеджерів, та тих, хто бажає працювати - продавців, логістів тощо. Застарілими є норми класифікації професій та професійних вимог. Відсутнє стимулювання торговельних підприємств для створення умов праці, життя і навчання своїм працівникам, особливо з інших міст. Відсутня участь роботодавців в підготовці професійних кадрів для торгівлі професійно-технічними училищами та ВУЗаами. Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах торгівлі у лютому 2018 року скоротилась на 12,6 тис. осіб. Рівень вимушеної неповної зайнятості серед працівників торговельних підприємств становив: 4,1% персоналу перебував у відпусті з дозволу або ініціативи адміністрації, 14,9% працювали у режимі скороченого робочого дня (тижня).

Ефективне управління персоналом неможливе без аналізу адекватної інформації, що характеризує різні аспекти стану персоналу, структуру і динаміку персоналу. Система управління персоналом в ТОВ «ТО-НАР» представлена менеджером по персоналу. Місце системи управління персоналом в загальній системі управління підприємством зображене в дод. Б. За даними Додатку Б видно, що цей менеджер підпорядковується напрямку директору підприємства.

На менеджері по персоналу ТОВ «ТО-НАР» лежить виконання наступних завдань:

- реалізація кадрової політики Компанії;
- формування кадрового резерву;
- навчання та стажування;
- реалізація програм кар'єрного зростання;
- розробка та реалізація мотиваційних програм;
- робота з навчальними закладами;
- моніторинг ринку праці;
- пропозиції щодо оплати праці та преміюванню;
- організація корпоративних заходів.

В своїй роботі ТОВ «ТО-НАР» керується певними принципами щодо забезпечення персоналом підприємства (див. рис. 2.1):

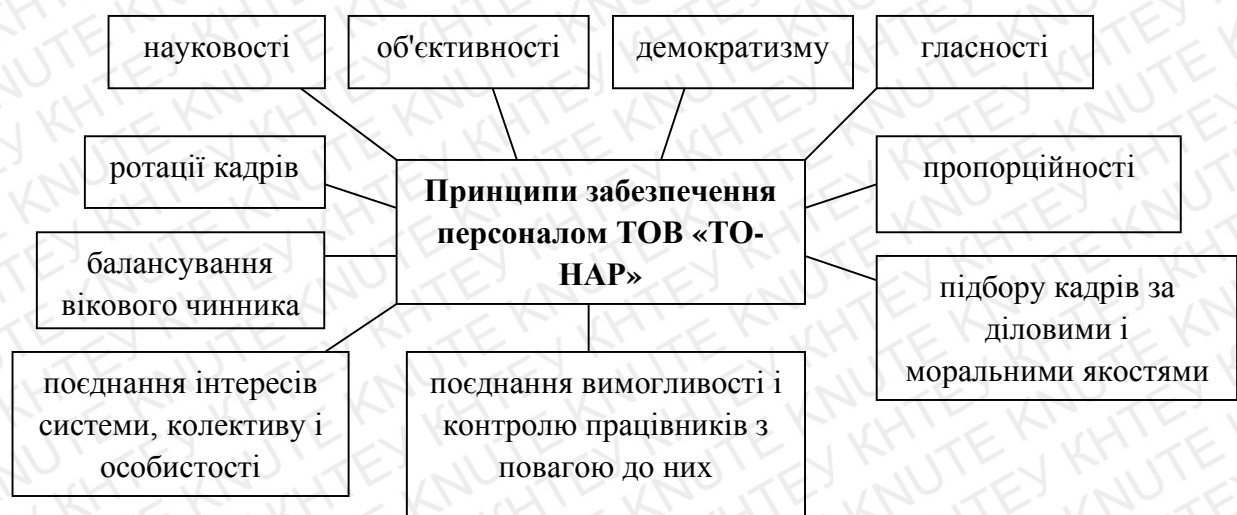


Рис. 2.1. Принципи забезпечення персоналом в ТОВ «ТО-НАР» [30]

Процес забезпечення персоналом в ТОВ «ТО-НАР» носить системний характер та включає в себе послідовні етапи (див. рис. 2.2).

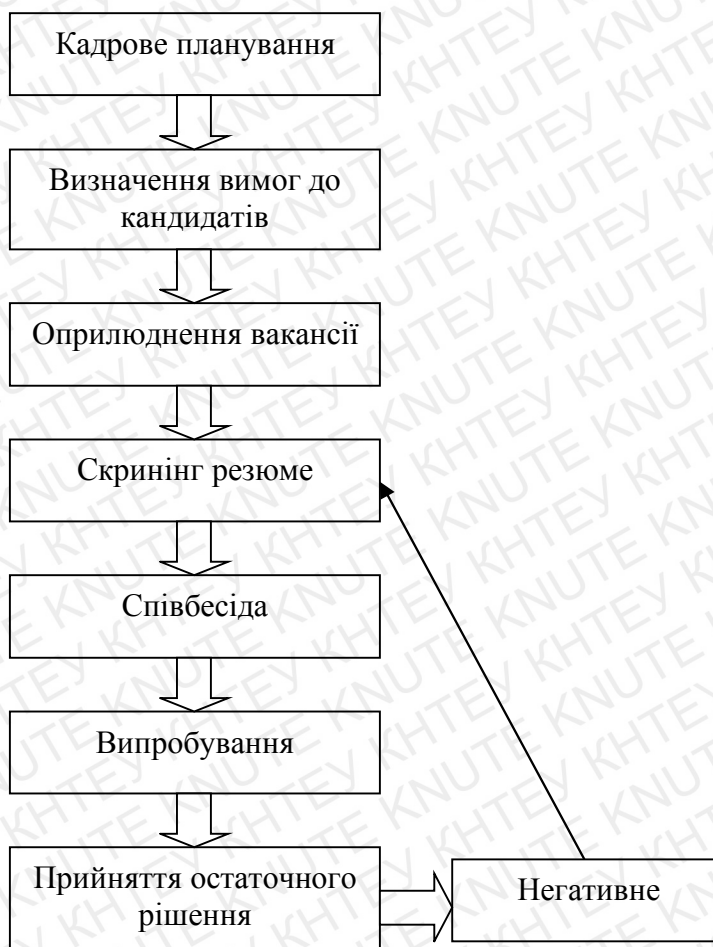


Рис. 2.2. Процес забезпечення персоналом в ТОВ «ТО-НАР»

Алгоритм процесу забезпечення персоналом починається з кадрового планування. За класичними законами менеджменту кадрове планування на підприємстві складається з :

1. Розробки кадрової стратегії підприємства, включаючи створення передумов для посадової і професійного зростання працівників організації і планування необхідних умов праці.
2. Безпосередньо діяльності з кількісного та якісного комплектування підприємства працівниками на кожне робоче місце і у відповідний період часу.

3. Розвитку персоналу з визначенням конкретних цілей і інтересів кожного працівника, планування його індивідуальної ділової кар'єри.

В ТОВ «ТО-НАР» на практиці використовується перші два пункти. Третій пункт реалізується епізодично для деяких працівників вищого рівня менеджменту. Вибірковість визначається не програмою підприємства, а індивідуальними вимогами самих працівників.

Кадрове планування кількісного та якісного складу персоналу в ТОВ «ТО-НАР» знаходиться в прямій залежності від плану розвитку всього підприємства з урахуванням прогнозів на розвиток ринкової ситуації.

Проведене дослідження дозволило нам визначити той факт, що під час планування майбутніх потреб в персоналі на підприємстві не завжди враховують працюючий кадровий склад та його наявні та потенційні можливості.

При формуванні вимог до кандидатів враховується дві складові таких вимог:

1. Загальні вимоги до майбутнього працівника ТОВ «ТО-НАР».
2. Вимоги до кандидата на конкретну вакансію. В цій групі розрізняють дві групи вимог – загальні (вік, стать, антропометричні дані, характер, темперамент тощо) та специфічні професійні (освіта, кваліфікація, досвід роботи, навички та вміння).

При формуванні вимог обов'язково враховують побажання безпосереднього керівника до кандидата виходячи з особливостей діяльності фахівця саме на цьому підприємстві та саме на цій посаді. Слід зважити, що під час формування вимог зазначають не лише характеристики, які повинні бути у кандидата на вакансію, але й характеристики, яких не повинно бути у кандидата для того, щоб він мав можливість продовжувати приймати участь у конкурсі. Такі вимоги оформлені документально і цей документ має внутрішній характер для роботи менеджера з пошуку персоналу ТОВ «ТО-НАР» та не показується кандидатам.

Стосовно технологій, що використовуються при пошуку персоналу, то в ТОВ «ТО-НАР» використовуються декілька з них. Вибір тієї чи іншої залежить напряму від рівня вакансії, які слід закрити. Оприлюднення вакансії ТОВ «ТО-НАР» проводиться шляхом, що визначається для кожної вакансії окремо. Зазвичай, при будь-якій вакансії майже завжди використовують для розповсюдження інформації про вакансію Інтернет-ресурси.

За умови невеликої кількості вакансій в ТОВ «ТО-НАР» використовується ресурс інтернет-сайтів, що спеціалізується на пошуку працівників та працевлаштуванні – Robota.ua, work.ua. на цих сайтах розміщуються вакансії та ведеться вибір розміщених резюме кандидатів.

Особливістю роботи в ТОВ «ТО-НАР» є те, що всі вакансії закриває менеджер по персоналу. Навіть за умови, що вакансія ТОП-менеджера та потребує не лише суттєвих ресурсів часу, але ще й знань та умінь, такі вакансії закриваються без залучення рекрутингу.

Під час відбору всі кандидати заповнюють стандартизовану для підприємства «Анкету кандидата» (Додаток Ж). При цьому сам факт заповнення анкети, або відмови її заповнення, або її часткового заповнення вже є елементом відбору кандидатів.

Менеджер з пошуку персоналу знайомиться з заповненою анкетою, визначає бажаність відповідей по ключових пунктах анкети. У відповідності до цього приймається рішення про можливість та необхідність подальшого проведення співбесіди.

Якщо менеджер з підбору персоналу приймає негативне рішення – він повідомляє про це кандидату безпосередньо і відразу. Таким чином знімається необхідність додаткового дзвінка кандидату та заощаджується час фахівця підприємства.

Якщо менеджер з підбору персоналу приймає позитивне рішення – він проводить співбесіду для визначення ступені відповідності кандидата вакансії. В залежності від рівня та складності вакансії співбесіда може тривати від півгодини до двох годин. Принциповим для ТОВ «ТО-НАР» є не

дотримання вимог до часових проміжків співбесіди, а точне визначення необхідності залучення того чи іншого кандидата на вакансію підприємства. За результатами співбесіди може бути прийняте два рішення: кандидат продовжує участь у конкурсі на вакансію, кандидат не підходить на вакансію. За умови негативного висновку кандидату повідомляється про це відразу. При позитивному висновку менеджер по пошуку персоналу ТОВ «ТО-НАР» повідомляє кандидату про наступний етап відбору – співбесіду з керівником підрозділу, з якого поступила заявка на пошук спеціаліста.

В разі, якщо кандидат по всіх, або по переважній більшості характеристик відповідає вимогам вакансії йому пропонують вийти на роботу з призначенням випробувального терміну. Для торговельного персоналу випробувальний термін встановлюється в межах не більше двох місяців. Для офісного персоналу цей термін зазвичай становить не більше трьох місяців.

Закінчення випробувального терміну для нових працівників в торговельних підприємствах закінчується складанням усного іспиту керівнику цього закладу. При позитивному висновку керівник пише службову записку в головний офіс компанії про закінчення для працівника випробувального терміну і необхідність введення його в постійний штат працівників.

Ефективність кадрового забезпечення підприємства ТОВ «ТО-НАР» знаходиться в прямій залежності від наявності та якості затвердженої кадрової політики підприємства, структури системи управління (в тому числі й управління персоналом підприємства), укомплектованості та кваліфікованості персоналу Дирекції з корпоративного розвитку. Забезпечення такої ефективності повинно відбуватися з урахуванням внутрішньої ситуації на підприємстві та динаміки та трендів на вітчизняному ринку праці.

Реалізація кадрової стратегії підприємства пов'язана з оцінкою її ефективності за такими критеріями:

- 1) своєчасне комплектування кадрами робітників і фахівців в цілях забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції;
- 2) формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат;
- 3) стабілізація колективу завдяки урахуванню інтересів працівників, наданню можливостей для кваліфікаційного зростання і отриманню інших пільг;
- 4) формування вищої мотивації до високопродуктивної праці;
- 5) раціональне використання робочої сили за кваліфікацією у відповідності із спеціальною підготовкою.

З урахуванням інформації, наведеної в розділі 1 щодо оцінки реалізації стратегії управління персоналом підприємства та вищезазначеного можна зробити наступні розрахунки, що є показниками ефективності цієї стратегії. На нашу думку, одними з об'єктивних є показники, що характеризують плінність та стабільність персоналу підприємства.

Для оцінювання ефективності кадрового забезпечення ТОВ «ТО-НАР» ми користувалися показниками, що зазначені в таблиці 2.1. Такі показники, як середньооблікова чисельність персоналу, структура та чисельність по прийому за звільненню працівників наведені в Таблиці 2.2. Показник «Відповідність кількісних і якісних показників кадрового потенціалу потребам» за даними кривництва підприємства відповідає поточним завданням.

Використовуючи ці показники Таблиці 2.2 проводили розрахунок інших показників:

Коефіцієнт обороту кадрів зі вибуття (Ков) – демонструє інтенсивність звільнення (співвідношення кількості звільнених до середньої кількості працівників) (формула 2.1):

$$Ков = Чз / Ч_{сер}, \quad (2.1)$$

де Чз – чисельність звільнених за рік працівників

Чсер – середньооблікова чисельність працівників за рік

Цей показник склав в 2015 році 0,33, в 2016 році 0,35, та в 2017 році 0,35. Коефіцієнт обороту кадрів за звільненням свідчить про те, що за останні два досліджувані роки разом із збільшенням середньої кількості працівників збільшувалась і кількість звільнених працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Kon) – демонструє інтенсивність прийняття нових працівників (співвідношення кількості прийнятих до середньооблікової чисельності працівників) (формула 2.2):

$$Kon = Ч_n / Ч_{сер}, \quad (2.2)$$

де Чп – чисельність прийнятих за рік працівників.

Цей показник склав в 2015 році 0,34; в 2016 році 0,4; в 2017 році 0,39. Це свідчить про те, що інтенсивність процесу прийняття нових працівників на роботу була більшою, ніж інтенсивність збільшення середньої кількості працівників.

Коефіцієнт реальної плинності (Kpn) – демонструє співвідношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників (формула 2.3):

$$Kpn = (Ч_n + Ч_з) / Ч_{сер}, \text{ або } K_{з.о} = Kon + K_{оз}, \quad (2.3)$$

Для досліджуваного підприємства цей показник складав в 2015 році 0,67; в 2016 році 0,75; в 2017 році 0,74. Таким чином, коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився в 2016 та 2017 роках у порівнянні з 2015 роком. І відбулося це здебільшого за рахунок збільшення інтенсивності прийняття на роботу нових працівників.

Коефіцієнт необхідного обороту (Kno) – характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності (формула 2.4):

$$Kno = Ч_{зв} / Ч_{сер}, \quad (2.4)$$

де Чзв – чисельність звільнених за власним бажанням

Для підприємства ці показники склали в 2015 році – 0,22, в 2016 році – 0,23, а в 2017 році – 0,23.

Звертає на себе увагу такий показник, як *Питома вага управлінського персоналу від середньої кількості працівників* (формула 2.5):

$$K_{уп} = Ч_{уп}/Ч_{сер}, \quad (2.5)$$

де $Ч_{уп}$ – чисельність управлінського персоналу за рік.

Цей показник збільшувався за останні три роки спостереження з 0,1 в 2015 році до 0,12 – в 2016 році, та до 0,13 – в 2017 році. Це можна розцінювати у двох різних напрямках. З одного боку, збільшення цього показника може свідчити про покращення та збільшення ефективності управлінської діяльності. З іншого боку, це може бути розцінено як зменшення питомої ваги персоналу, що безпосередньо зайнятий на виробництві (створенні матеріальних ресурсів), та збільшення персоналу, що не є виробником матеріальних ресурсів (надання послуг). Крім того, управлінський персонал достатньо високо оплачуваний, тому цей показник свідчатиме ще й про збільшення фонду оплати праці.

Показники ефективності кадрової стратегії підприємства ТОВ «ТО-НАР» щодо забезпеченості персоналом була нами узагальнені та представлені в табл. 2.2 для можливості співставлення показників за останні роки.

Аналіз системи пошуку та відбору персоналу показав, що цей процес організований на підприємстві на недостатньо високому сучасному рівні. Для пошуку персоналу використовується невелика кількість методів: публікація в періодичних виданнях («журнал «Пропоную роботу»»), використання Інтернет-ресурсів (сайти пошуку працівників roboota.ua, work.ua та сайту самого підприємства - furshet.ua). Послуги рекрутингових агенцій не використовуються взагалі.

Таблиця 2.2

Показники ефективності кадрової стратегії ТОВ «ТО-НАР» за 2015-2017рр

| Показники | 2015р | 2016р | 2017р | Відхилення (%) | |
|---|-------|-------|-------|----------------|-----------|
| | | | | 2016/2015 | 2017/2016 |
| <i>Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття (Ков)</i> | 0,33 | 0,35 | 0,35 | 6,1 | - |
| <i>Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Коп)</i> | 0,34 | 0,4 | 0,39 | 17,6 | -2,5 |
| <i>Коефіцієнт реальної плинності (Крп)</i> | 0,67 | 0,75 | 0,74 | 11,9 | -1,3 |
| <i>Коефіцієнт необхідного обороту(Кно)</i> | 0,22 | 0,23 | 0,23 | 4,5 | - |
| <i>Питома вага управлінського персоналу (Куп)</i> | 0,1 | 0,12 | 0,13 | 20 | 8,3 |
| Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб | 138 | 145 | 152 | 5,1 | 4,8 |
| Кількість прийнятих за рік, осіб | 47 | 58 | 60 | 23,4 | 3,5 |
| Кількість звільнених за рік, осіб: | 45 | 51 | 53 | 13,3 | 3,9 |
| Кількість жінок | 79 | 82 | 89 | 3 | 7 |
| Їхня питома вага, % | 57,2 | 56,6 | 58,6 | -0,6 | 2,0 |
| Кількість чоловіків | 59 | 63 | 63 | 4 | - |
| Їхня питома вага, % | 42,8 | 43,4 | 41,4 | 0,6 | -2,0 |

В цілому кадрове забезпечення підприємства ТОВ «ТО-НАР» знаходиться на незадовільному рівні, бо було виявлено ряд недоліків:

- Відсутнє планування за календарем-графіком потреб в персоналі на наступний рік.
- Рекрутинг в регіональних закладах компанії не застосовується навіть для пошуку ТОП-персоналу.
- Менеджером по персоналу підприємства використовується лише 2-3 технології рекрутменту - без використання сучасних технологій.
- Відсутній чіткий алгоритм роботи з рекрутинговими компаніями із замовлення, контролю та прийому завдання на пошук спеціаліста.
- Керівництвом не ведеться обліку та контролю за вакансіями підприємства.

- Відсутнє планування витрат на пошук та підбір персоналу на підприємстві.
- Відсутній інститут наставництва для нових працівників та працівників, які були підвищені на посаді всередині підприємства.
- Відсутній аналіз та оцінка проведених співбесід з кандидатами на вакансії.
- На підприємстві використовуються лише 2-3 найрозповсюдженіших способи оприлюднення інформації про вакансії.
- Відсутня політика щодо підготовки та проведення випробувального терміну на підприємстві.
- Не використовується широко практика проведення стажування на посаді кандидатів, з приводу яких є сумніви, або які самі мають сумніви щодо прийняття пропозиції обійняти вакантну посаду.

Отже, вважаємо, що на підприємстві відсутній затверджений порядок закриття вакансій діючими працівниками.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТО-НАР»

3.1. Напрямки удосконалення системи рекрутменту на підприємстві

Будь-яка система на підприємстві потребує періодичного аналізу, оцінювання та оптимізації. Не повинна бути винятком й система забезпечення персоналом на підприємстві ТОВ «ТО-НАР». Це саме для цього підприємства є дуже актуальним питанням, оскільки наше дослідження показало, що система забезпечення персоналом недосконала та потребує негайного перегляду та удосконалення.

Найбільш актуальними для ТОВ «ТО-НАР» є такі напрямки процесу кадрового забезпечення:

- запровадження в діяльність менеджера по персоналу сучасних технологій пошуку та підбору персоналу;
- покращення психологічного клімату на підприємстві, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій для попередження звільнень;
- аналіз причин бажання звільнитися працівників з підприємства та розроблення заходів щодо ліквідації цих причин;
- вивчення причин порушення персоналом трудової дисципліни та розробка заходів з їх усунення;
- проведення атестації персоналу для визначення можливості розвитку працівників на підприємстві;
- впровадження в діяльність сучасних шляхів забезпечення підприємства необхідним персоналом.

План кадрового забезпечення ТОВ «ТО-НАР», є одним із важливих розділів поточного плану діяльності підприємства. В плані обґрунтовується колектив працівників, зайнятих процесом виробництва відповідно до їх

професійного та кваліфікаційного складу. В процесі планування кадрового складу вирішуються пов'язані між собою задачі економічного, психофізіологічного та соціального змісту.

Під час обґрунтування необхідності забезпечення підприємства персоналом слід обґрунтувати загальний кількісний склад працюючих, фонд заробітної плати, встановити оптимальні пропорції між чисельністю персоналу, зайнятого у промислово-виробничій та невиробничій сферах.

Під час оптимізації системи забезпечення персоналом слід враховувати появу нових правил та тенденцій не лише на вітчизняному ринку праці, але й закордонних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння нових та старих правил при рекрутингу персоналу

| Старі правила | Сучасні правила |
|---|--|
| Рекрутери використовують Інтернет-інструменти для пошуку кандидатів | Рекрутери постійно розширюють використання ними соціальних медіа, включаючи Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest, Quora, LinkedIn |
| Бренд роботодавця виступає як маркетингова стратегія | Бренд роботодавця є загальною стратегією, що розповсюджується на всіх кандидатів та канали |
| Рекрутери відпрацьовують рекрутинговий процес | Рекрутери взаємодіють з менеджерами в процесі пошуку, посилюючи їх мережі зв'язків, культурні можливості та критерії успіху |
| Опис посади повідомляє, що необхідно підприємству від потенційних кандидатів | Опис посади фокусується на потребах кандидатів – тактика що приваблює втричі більшу кількість висококласних кандидатів |
| Система відслідковування претендентів – єдина технологія залучення кандидатів | Компанії використовують цілі платформи, що дозволяють керувати пошуком, відео-співбесідою, відносинами з кандидатами та їх інтеграцією |
| Процес залучення кандидатів побудований на ефективності, продуктивності та швидкості підбору, кращих для підприємства | Кандидат та рекрутер - центр та передня лінія процесів, спрямованих на турботу про досвід кандидата в кожний момент просування по процесу підбору та найму персоналу |

В останні роки все більшого розповсюдження набуває Інтернет-рекрутинг, Е-рекрутинг. При цьому широко застосовуються технології, що реалізуються здебільшого за допомогою Інтернету та сучасних цифрових технологій та цифрових гаджетів.

Основні види Інтернет-рекрутингу, які пропонується використовувати, представлені на рис. 3.1:



Рис. 3.1. Основні види Інтернет-рекрутингу [8, 22, 25, 31, 32]

Опитування провідних фахівців світу в галузі загального управління та управління персоналом зокрема дали змогу визначити сучасні тренди в напрямку HR-діяльності підприємства. Такими трендами є:

1. Збільшення цифрових робочих місць. При цьому набуває все більшого розвитку таке поняття, як віртуальний офіс. Відповідно до цього прогноуються зміни певних вимог до кандидатів, методів та технологій їхньої роботи.
2. Першочерговість інвестицій в працівників. В основу стратегії розвитку підприємства повинне бути покладене благополуччя працівника для підняття репутації та конкурентоспроможності роботодавця.

3. Розвиток етичних правил на робочому місці. Доступність освіти, свобода слова, імміграція та висока мобільність працівників змушує роботодавця більше уваги приділяти створенню та підтримці високих норм моралі та етики в виробничому процесі.
4. Стрімкий розвиток HR-технологій. В останні роки збільшилась кількість нових технологій для фахівців в області управління персоналом.
5. Розвиток нових організаційних структур. Поступово відходить в минуле ієрархічна структура підпорядкування «знизу-догори». На перший план виступають багатофункціональні команди, здатні вирішувати складні і навіть унікальні завдання.
6. Запровадження системи рекомендацій від роботодавців та власних працівників. Серед працівників підприємств все більше робиться для підтримки зацікавленості в залученні через них високопрофесійних кандидатів.
7. Відео-резюме та відео-вакансії. Як за кордоном, так і в Україні все частіше використовують відео для розповсюдження інформації як про вакансію підприємства, так і про кандидатів на вакансії.
8. Використання для інтересів рекрутингу корпоративних сайтів та блогів. Через ці засоби є можливість спілкуватися працівникам підприємства, його керівництву з потенційними кандидатами на вакансії.
9. Он-лайн співбесіди та он-лайн оцінювання кандидатів. Сучасна техніка дозволяє проводити спілкування з кандидатами на відстані. Це може бути використане при закритті вакансії в регіоні або залученні кандидата з віддаленої місцевості.
10. Створення спеціальних додатків для використання мобільних телефонів як основного інструменту рекрутера.

11. Поява нових професій. За заявою ООН та ЮНЕСКО, сьогоднішні першокласники працюватимуть по професіях, яких поки не існує, вони з'являються щорічно або на стику наук, або на тлі нових наук.

Результати проведеного теоретичного дослідження, викладені і Розділі 1 та результати проведеного практичного дослідження системи забезпечення персоналом ТОВ «ТО-НАР» та отримана при цьому інформація, наведена в Розділі 2, дають можливість сформулювати пропозиції щодо покращення системи забезпечення персоналом та використанням в цій системі технологій рекрутменту.

При розробці Програми удосконалення ми враховували наявний персонал підприємства ТОВ «ТО-НАР», сучасні вітчизняні та світові досягнення в області рекрутменту.

Програма удосконалення процесу забезпечення персоналом ТОВ «ТО-НАР» викладена в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма забезпечення персоналом ТОВ «ТО-НАР»

| № п/п | Заходи | Відповідальний виконавець | Термін виконання |
|--|---|---------------------------|------------------|
| 1. Удосконалення організаційної структури підприємства | | | |
| 1.1 | Переведення менеджера по персоналу в пряме підпорядкування директору підприємства | Директор | місяць |
| 2. Проведення конкурсу серед рекрутингових агентств для обрання кращого, яке буде виконувати заявки на рекрутинг | | | |
| 2.1 | Визначення переліку посад підприємства, які в разі вивільнення будуть закриватися з використанням технології рекрутингу | Директор | місяць |
| 2.2 | Розробка вимог до рекрутингової компанії | Менеджер по персоналу | місяць |
| 2.3 | Розробка критеріїв оцінювання якості роботи рекрутингових компаній | Менеджер по персоналу | місяць |
| 2.4 | Оголошення конкурсу серед рекрутингових компаній | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 2.5 | Визначення корпоративної інформації, необхідної для рекрутингової компанії | Директор | місяць |
| 3. Розробка та впровадження документів, що регламентують процес пошуку та підбору персоналу в ТОВ «ТО-НАР» | | | |

Закінчення таблиці 3.3

| | | | |
|--|---|-----------------------|------------|
| 3.1 | Розробка алгоритму пошуку та підбору персоналу по категоріях працівників | Менеджер по персоналу | місяць |
| 3.2 | Розробка загальних вимог до кандидатів на посади підприємства | Директор | Місяць |
| 3.3 | Розробка особливостей вимог до кандидатів в залежності від категорії вакансії, рівня менеджменту, інших критеріїв | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 3.4 | Розробка сценарію проведення співбесіди менеджером по пошуку персоналу по категоріях вакансій | Менеджер по персоналу | Тиждень |
| 3.5 | Визначення методики для проведення психологічного дослідження особистості кандидатів по категоріям вакансій | Менеджер по персоналу | Місяць |
| 3.6 | Визначення порядку погодження та узгодження кандидата на вакансію по категоріям вакансій | Директор | Тиждень |
| 4. Розробка та впровадження документів, що регламентують процес проходження новими працівниками випробувального терміну | | | |
| 4.1 | Розробка Положення про проходження випробувального терміну | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 4.2 | Розробка Положення про наставництво | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 4.3 | Розробка Положення про стажування на посаді | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 5. Розробка та апробація методики проведення оцінювання працівників з метою визначення серед них кадрового резерву | | | |
| 5.1 | Розробка критеріїв оцінювання працівників підприємства по категоріям | Менеджер по персоналу | Місяць |
| 5.2 | Визначення методики (методик) за якими проводиться оцінювання персоналу | Менеджер по персоналу | Місяць |
| 5.3 | Розробка Положення про оцінювання та атестацію персоналу | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 5.4 | Розробка критеріїв за якими серед працівників проводиться вибір кадрового резерву | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 5.5 | Розробка положення про кадровий резерв підприємства | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 6. Доопрацювання документів, що регламентують навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТО-НАР» | | | |
| 6.1 | Розробка положення про навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників | Менеджер по персоналу | Два місяці |
| 6.2 | Розробка методики дослідження потреб в навчанні та підвищенні кваліфікації | Менеджер по персоналу | місяць |
| 6.3 | Розробка методики з визначення ефективності проведеного навчання та підвищення кваліфікації | Менеджер по персоналу | Три місяці |

Вважаємо, що деякі положення Програми потребують пояснення та деталізації.

П.1. Слід зауважити, що переведення менеджера по персоналу в пряме підпорядкування директору підприємства надасть можливість більш якісно виконувати свої обов'язки, особливо ті, що пов'язані з пошуком та підбором персоналу.

Пп.2.1. Слід розробити та впровадити в практику документ, що регламентує використання рекрутингових технологій при пошуку та підборі. Першим кроком для цього може стати визначення переліку посад (або категорій працівників), які при їх вивільненні повинні бути закриті за допомогою рекрутингу. При цьому слід обов'язково зазначити – посади, що закриваються силами внутрішнього рекрутера, та посади, закриття яких слід делегувати спеціалізованим рекрутинговим компаніям.

Пп.2.2. Для проведення результативного конкурсу з вибору рекрутингової компанії слід розробити вимоги, що висувуються до неї для участі у такому конкурсі. в ці вимоги, на нашу думку, можуть бути включені такі пункти, як:

- А) термін надання рекрутингових послуг на ринку України.
- Б) наявність в штаті досвідчених рекрутерів.
- В) наявність рекомендацій від інших роботодавців.
- Г) наявність позитивних відгуків про рекрутингову компанію.

Пп.2.3. Для забезпечення високого рівня якості виконання рекрутинговими компаніями замовлень на пошук персоналу, слід розробити критерії, за якими проводилась би оцінка їх роботи. В перелік критеріїв, на нашу думку, слід було б внести такі показники, як:

- А) ступінь відповідності запропонованого кандидата вимогам.
- Б) дотримання виконавцями термінів.
- В) позитивний відгук керівника підрозділу.
- Г) тривалість роботи нового працівника на підприємстві.

Пп.2.5. Слід розробити перелік інформації про підприємство, яку слід надавати рекуртинговій компанії.

Пп. 3.1. Документ «Положення про пошук та відбір персоналу» слід запровадити на підприємстві для того, щоб дотримання цього алгоритму не залежало від особистісного чинника менеджера з пошуку персоналу. Таке положення визначає порядок подання вакансії з підрозділу до відділу пошуку персоналу, формування вимог до кандидатів та висвітлення вакансії у засобах масової інформації. На нашу думку, особливу увагу слід приділити тому, щоб були розроблені особливості алгоритму при появі вакансій різних категорій працівників.

Пп.3.2. На нашу думку, слід розробити та запровадити на підприємстві загальні вимоги до всіх кандидатів не залежно від посади. Таки вимоги можуть стати певною ознакою, унікальною особливістю саме цього підприємства. такі вимоги стають і певним маяком для кандидатів – щоб потрапити до цього підприємства слід мати саме такі характеристики.

Пп.3.3. У додатку до попереднього підпункту, на нашу думку, слід розробити певні мінімальні вимоги до кожної категорії працівників – рівень освіти, мінімальний професійний досвід, наявність певних навичок та умінь тощо.

П.п.3.4. Вважаємо, що складність сценарію проведення співбесіди знаходиться в прямій залежності від складності вакансії та/або категорії працівників. Тому слід розробити спеціальний перелік запитань для співбесіди при закритті вакансій на різні категорії працівників. При цьому можна по кожному із сценаріїв можна робити акценти, специфічна для кожного сценарію.

Пп.3.6. По кожній категорії працівників слід визначити порядок проведення співбесід після відділу підбору персоналу. На нашу думку, з кожним кандидатом повинен провести співбесіду керівник того підрозділу, в який відбирається кандидат. В залежності від вакансії, категорії вакансії таку

співбесіду повинні (або не повинні) проводити керівники відділів, заступник Директора, Директор ТОВ «ТО-НАР».

Пп.4.1. Слід розробити та впровадити в практику діяльності ТОВ «ТО-НАР» документ «Порядок проведення випробувального терміну». Завдяки цьому документу кожен з працівників, що має відношення до появи нового працівника на підприємстві, розуміє обсяг своїх обов'язків з цього питання.

В цьому Положенні визначається порядок призначення випробувального терміну – в залежності від категорії працівника, наявності необхідності у випробувальному терміні тощо. Положення містить приклади плану, який повинен скласти новий працівник на випробувальний термін – що повинен вивчити, з чим ознайомитися, що опанувати, яких результатів досягти.

Пп.4.2. Положення про наставництво дає можливість визначити правила та умови використання досвідчених працівників підприємства ТОВ «ТО-НАР» у якості наставників для нових працівників (або молодих керівників підрозділів). Цим документом визначаються обов'язки, права та відповідальність не лише наставника, але й того, з ким працює наставник.

Пп. 4.3. Документ «Положення про стажування на посаді» визначає ситуації, коли кандидату на посаду пропонується пройти стажування на його посаді. Слід визначити не лише ситуації, але й терміни проведення стажування, умови та відповідальних осіб, умови припинення стажування та можливі результати стажування.

Пп. 5.1. Слід розробити перелік критеріїв, які досліджуються під час оцінювання та які є важливими, а можливо й принциповими, для працівників ТОВ «ТО-НАР». При розробці цих критеріїв необхідно врахувати, що це повинні бути критерії, що вказують не лише на те що має працівник, але й на те – що він може ще дати своєму підприємству.

Пп.5.2. Відповідно до розроблених критеріїв оцінювання слід підібрати методики, які допоможуть виявити необхідні критерії, дати їм оцінку та необхідну інтерпретацію.

Пп.5.3. Загальне «Положення про оцінювання та атестацію» встановлює правила та алгоритм проведення процесу оцінювання на підприємстві – визначаються частота, терміни його проведення, тривалість. Визначаються можливі висновки комісії з оцінювання щодо відповідності працівників своїй посаді та можливості їхнього використання на підприємстві в інших якостях, на інших посадах.

Пп.5.4. Як продовження попереднього підпункту, слід розробити критерії, за якими після оцінювання працівники можуть бути залучені до складу кадрового резерву.

Пп.5.5. В «Положенні про кадровий резерв» обґрунтовуються умови залучення до кадрового резерву, умови утримання працівників в кадровому резерві, програми додаткового навчання та підвищення кваліфікації таких працівників та розвитку їхньої кар'єри.

Пп.6.1. Документ «Положення про навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації» повинен визначати порядок проведення на підприємстві заходів з отримання працівниками нових знань, навичок, підвищення кваліфікації, які їм знадобляться для більш якісного виконання своїх професійних обов'язків.

Пп. 6.3. Для забезпечення повноцінного та ефективного використання коштів на навчання, слід розробити методи та критерії оцінювання ефективності від навчання.

Таким чином, нами було розроблено та запропоновано програму заходів щодо оптимізації процесу забезпечення підприємства якісним персоналом, в тому числі, й з використанням технологій рекрутменту.

3.2. Аналіз ефективності нововведень на підприємстві

Розробка та впровадження удосконалення в діяльність підприємства ТОВ «ТО-НАР» є етапом для досягнення мети діяльності підприємства. Всі

заходи цього оновленого процесу спрямовані для отримання покращених фінансових показників діяльності підприємства.

Зазвичай, визначення ефективності з одного боку - це вимірювання ефекту, а з другого — вимірювання витрат ресурсів. Суть питання ефективності діяльності – на кожну одиницю витрат слід досягти максимально можливого збільшення доходу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Критерії визначення ефективності господарювання

Слід зауважити, що окрім економічної ефективності, слід розглядати й можливу соціальну ефективність. Можливі соціальні зміни та напрямки витрат на їх реалізацію наведені в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Можливі соціальні результати та напрямки витрат

| Соціальний результат | Витрати |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - формування стабільного колективу - підвищення зацікавленості в довгостроковій зайнятості - можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації - підвищення задоволеності працею на підприємстві - стимулювання прагнень до професійного росту | <ul style="list-style-type: none"> - на розробку та впровадження необхідної документації - на навчання працівників відділу персоналу |

З табл. 3.1 видно, що зважаючи на ті зміни, що запропоновані вище, на підприємстві ТОВ «ТО-НАР» передбачаються суттєві зміни.

Тепер спробуємо провести розрахунок економічної ефективності проекту впровадження нової Програми забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ТО-НАР» з використанням технології рекрутменту. Для розрахунку використаємо дані, наведені в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Фінансові ефект впровадження Програми забезпечення персоналом з підприємства ТОВ «ТО-НАР», грн

| Найменування статей витрат | Формула | Розрахунок |
|---|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Заробітна плата працівника, що буде займатися рекрутментом | Оклад*кількість місяців*кількість людей | 8000*12*1=96 000 |
| 2. Капітальні вкладення - ПК | | 13 500 |
| 3. Витрати служби персоналу - програмне забезпечення | | 3 000 |
| 4. Всього капітальних витрат | | 112 500 |
| 5. Оплата навчання робітників відділу пошуку | 2 рази в рік | 7500*2= 15 000 |
| 6. Канцелярські, телефонні, поштові витрати, Інтернет | | 450 |
| 7. Всього поточні витрати | | 127 950 |
| Всього витрат | | |
| 8. Скорочення витрат на підбір персоналу | | 20000*12=240 000 |
| 9. Витрати, пов'язані з простоюванням робочих місць | Оплата в день *кількість днів перерви*кількість людей | 25*4*219=219 000 |
| Всього заощадження | | 459 000 |

Для розрахунку економічної ефективності необхідно співставити отриману економію та прибутки від реалізації запропонованого проекту з капітальними та поточними витратами, які необхідні для його розробки, впровадження та здійснення. Таким чином отримуємо можливий фінансовий ефект за рік:

$$459\ 000 - 127\ 950 = 331\ 050 \text{ грн}$$

Прогонозований ефект від запровадження нового підходу до управління кадровим резервом підприємства ТОВ «ТО-НАР» складає 331 050 грн. проведений розрахунок доводить, що на кожен вкладену гривню в удосконалення процесу забезпечення персоналом з використанням технології рекрутменту підприємство ТОВ «ТО-НАР» може отримати більше 3,58 гривень прибутку лише у вигляді заощаджень.

І це тільки заощадження від оптимізації процесу пошуку та підбору персоналу. До отриманих результатів щодо заощадження коштів слід ще додати можливі заощадження та додаткові прибутки від двох заходів – оптимізації процесу оцінки та атестації персоналу підприємства та планового навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТО-НАР».

Безумовним є той факт, що покращення економічних показників підприємства приверне увагу ринку праці і, відповідно, підприємство стане більш привабливим не лише для інвесторів. Підприємство приверне увагу більш висококваліфікованих працівників, відділ пошуку персоналу буде отримувати пропозиції від більш досвідчених та бажаних кандидатів на вакансії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє нам зробити наступні висновки та певні пропозиції:

1. Сутність процесу рекрутингу полягає у забезпеченні потреб підприємства у персоналі через посередників, які володіють необхідними джерелами, методиками та техніками залучення необхідних кандидатів. Рекрутинг повинен відбуватися у відповідності до певних принципів, які забезпечують якість цього процесу.
2. Сучасними технологіями пошуку персоналу, що використовуються роботодавцями окрім рекрутингу є: хедхантинг, Executive search, скринінг, аутсорсинг, аутплейсмент, аутстафінг, лізинг, прелімінаринг, краудсорсинг. Кожна з технологій має свої переваги, недоліки та оптимальні області застосування.
3. Основним видом діяльності підприємства ТОВ «ТО-НАР» є оптово-роздрібний продаж такелажної продукції, оснащення суден та випробування якості цього спорядження. Крім того, підприємство має власні виробничі потужності. Тривалий період ТОВ «ТО-НАР» займає лідируючі позиції у вітчизняному сегменті бізнесу. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «ТО-НАР» - функціональна. Проголошено, що керівництво обрало демократичний стиль менеджменту, що проілюстроване переліком основних принципів менеджменту на підприємстві.
4. Забезпечення персоналом в ТОВ «ТО-НАР» відбувається за певним алгоритмом: кадрове планування, визначення вимог до кандидатів, оприлюднення вакансії, скринінг резюме, співбесіда, випробування, прийняття остаточного рішення. В цілому кадрове забезпечення підприємства ТОВ «ТО-НАР» знаходиться на незадовільному рівні, було виявлено ряд недоліків:

- відсутнє планування за календарем-графіком потреб в персоналі на наступний рік;
- рекрутинг в закладах компанії не застосовується навіть епізодично;
- менеджером по персоналу підприємства використовується лише 2-3 технології рекрутменту - без використання сучасних технологій;
- відсутній чіткий алгоритм роботи з рекрутинговими компаніями із замовлення, контролю та прийому завдання на пошук спеціаліста;
- керівництвом не ведеться обліку та контролю за вакансіями підприємства;
- відсутнє планування витрат на пошук та підбір персоналу на підприємстві;
- відсутній інститут наставництва для нових працівників та працівників, які були підвищені на посаді всередині підприємства;
- відсутній аналіз та оцінка проведених співбесід з кандидатами на вакансії;
- на підприємстві використовуються лише 2-3 найрозповсюдженіших способи оприлюднення інформації про вакансії;
- відсутня політика щодо підготовки та проведення випробувального терміну на підприємстві;
- не використовується широко практика проведення стажування на посаді кандидатів, з приводу яких є сумніви, або які самі мають сумніви щодо прийняття пропозиції обійняти вакантну посаду;
- на підприємстві відсутній затверджений порядок закриття вакансій діючими працівниками;

5. Пріоритетними напрямками удосконалення процесу забезпечення персоналом підприємства є: глибинний аналіз причин звільнення працівників, впровадження в діяльність сучасних технологій рекрутменту, робота з кадровим резервом підприємства, якісне оцінювання персоналу.

6. Для вдосконалення процесу кадрового забезпечення підприємства з використанням технологій рекрутменту нами було розроблено Програму удосконалення з основними кроками: удосконалення організаційної структури підприємства з організацією відділу пошуку персоналу та посадою рекрутера в ньому, проведення конкурсу серед рекрутингових компаній, регламентування процесу пошуку та підбору персоналу за категоріями працівників, чітка регламентація випробувального терміну, оцінювання працівників з визначенням серед них кадрового резерву, удосконалення процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. При впровадженні запропонованих нами заходів ми передбачаємо наступні економічні та соціальні ефекти:

- Покращення інвестиційної привабливості підприємства;
- Заощадження у розмірі близько 459тис. грн., що складає приблизно 3,58 гривні заощаджень на кожну вкладену в заходи гривню;
- Покращення іміджа роботодавця на ринку праці;
- Зменшення плинності кадрів та зменшення втрат від незайнятих робочих місць;
- Стабілізація кадрового складу підприємства;

Як результат це призведе на підприємстві ТОВ «ТО-НАР» до підвищення зацікавленості в довгостроковій зайнятості серед працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468с.
2. Білорус Т.В., Пащук Л.В. Лізинг персоналу як нетрадиційна форма його привернення / Т.В. Білорус, Л.В. Пащук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. - № 99-100. – С. 14-16.
3. Бойко О.В., Довгань Л.Є. Застосування аутплейсменту: українські реалії та зарубіжний досвід // Зб. наук. праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління». – 2015. - № 9. – С. 1-6.
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. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. Вип. 14. С. 282-286.
6. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві / В. В. Вдовенко // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 74–77.
7. Волобуев М.И. Алгоритм поиска и подбора персонала: практический опыт // Управление человеческими ресурсами. №2 – 2008. – с.128-139.
8. Волобуев М.И. Методы поиска персонала. // Менеджер по персоналу. – 2008. - №4. – С. 40-45.
9. Галаз Р.І. роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства // // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2014. - № 12. - С. 109-113.
10. Герасименко О., Герасименко А. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями

підвищення // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). – С. 29 – 37.

11. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств. – 2009. – №9. – С. 87–97.

12. Іванова Л.В. Никифорова В.Г. Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці / Л.В. Іванова, В.Г. Никифорова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №2 (49). – С. 109-115.

13. Кибанов А. Л. Роль організаційно-економічного механізму забезпечення керівними кадрами у підвищенні ефективності господарювання в Україні. Бизнес бук - К., 2007. - С. 127-131.

14. Когут О.О. Аутстафінг аутсорсинг, лізинг персоналу: співвідношення понять та проблеми правового регулювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – т. 2. – вип. 2. – С. 51-55.

15. Краудсорсинг: с миру по нитке. Электронный ресурс. Режим доступа: http://spb.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/kraudsorsing_s_miru_po_nitke.html

16. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.

17. Кулакова С.Ю., Копейкина В.В., Зотова О.М., Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах // // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2018. – № 1. – Режим доступа: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/47

18. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є.М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 213-217.

19. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. – С. 74-80. – Електронний ресурс. Режим доступа: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

20. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А.В. Лобза, С.Ю. Клименко // «Young Scientist» - 2016. - № 5 (32) – С. 87-90.

21. Лысюк Н. А. Аутплейсмент как инструмент управления высвобождением персонала на предприятии / Н. А. Лысюк // Управління розвитком. - 2014. - № 8. - С. 5-8.

22. Мазоренко О.В. Е-рекрутмент як альтернатива традиційним інструментам управління персоналом // Фінансовий простір. 2015. - №3. – С. 242 - 245.

23. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] /Жиляєва І. Ю. // Торгівля і ринок України. – 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf

24. Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю. Уточнення поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації // Проблеми економіки. – 2010. - № 2. – С. 56-60.

25. Облов А. 7 глобальных трендов, которые перевернут онлайн-рекрутмент / А. Облов // Ведомости. — 2015. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/08/03/603239-internet-rekrutment>.

26. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнесінформ. – 2015. – № 2. – С. 297. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2015/2_0/296_301.pdf

27. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бизнес Информ. – 2013. – №10. – С. 227–232.

28. Прелиминаринг: дорогу перспективним и молодым. Интернет-ресурс. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66451-qqq-16-m12-preliminaring>

29. Сайт Державної служби статистики України. <http://ukrstat.gov.ua/>

30. Сайт ТОВ «ТО-НАР». Режим доступу: <http://www.to-nar.com/>

31. 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.
32. Светлічна С. Ю. Роль соціальних мереж у рекрутингу персоналу / С. Ю. Светлічна // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 114-116.
33. Симанова И. «Реальный» рекрутинг и интернет-рекрутинг: за и против / И. Симанова. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://aviconn.com/press/realniy-recruting.html>.
34. Солнцева Н.В. Graduate recruitment як ефективний метод підбору персоналу у сучасних умовах // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Зб. наук. пр. Одеса. 2015. - № 14. - С. 236-240.
35. Тимохіна О.О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою / О.О. Тимохіна // Вісник 7. Хмельницького національного університету. – 2009. – №4. Т.1. – С. 75-78.
36. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу // Ефективна економіка. – 2014. - №12. – С. 88-91.
37. Чорна М.В., Білоножка М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи [Електронний ресурс] / М. В. Чорна, М. М. Білоножка // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 69-76.
38. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня – М.: Бизнес-школа. Интел-Синтез, 2007. – 256с.
39. 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.
40. Якунин А. В чем разница между Recruiting и Executive Search. Интернет-ресурс. Режим доступу: https://forbes.kz/process/v_chem_raznitsu_mejdu_recruiting_i_executive_search

Використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.
2. Гурне Б. Державне управління / Бернар Гурне : мін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України ; пер. з фр. В. Шовкуна. – Основи, 1993. – 165 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр навч. літ., 2011. – 468 с.
4. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегія управління. – Київ : Знання, 1999. – 186 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.
6. Мельничук Д. П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського держ. технолог. ун-ту. – 2004. – № 1 (27). – С. 249–256.
7. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Наук. вісник Полтавського ун-ту споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – С. 121–126.
8. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007 – № 2. – С. 54–58.
9. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 46–49.
10. Миша В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 6. – С. 165–168.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЛКІНОЇ Ю. О.

АЛГОРИТМ ПОШУКУ ПЕСОНАЛУ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ РЕКРУТМЕНТУ

**МОНЧУК В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціальність «Менеджмент персоналу»**

У статті висвітлено проблему сучасного забезпечення персоналом підприємства. Визначено сутність та зміст процесу пошуку та підбору персоналу з використанням технології рекрутингу. Сформований алгоритм процесу пошуку та підбору. Проведено детальний опис всього алгоритму пошуку та підбору персоналу з використанням технології рекрутингу.

The article deals with the problem of modern provision of personnel of the enterprise. The essence and content of the process of search and selection of personnel using recruiting technology is determined. The algorithm of the search and selection process is formed. A detailed description of the entire search and recruitment algorithm has been conducted.

Актуальність. Якісне виконання службою персоналу своїх функцій – це виконання в повному обсязі роботи по всіх напрямках діяльності: кадрове діловодство, навчання та розвиток персоналу, оцінювання та атестація персоналу, розвиток та впровадження корпоративної культури. Але на першому місці серед всіх функцій служби персоналу завжди знаходилось забезпечення підприємства якісним персоналом. Тому особливу увагу завжди приділяли тому, наскільки якісно організований процес пошуку та підбору персоналу. Проблема не втрачає своєї актуальності вже тривалий час. Це залежить не лише через велику складність цього питання. Велика залежність, здебільшого, від того, що на ринку праці, як і взагалі в економіці України та економічній ситуації у світі, відбуваються постійні динамічні зміни. При чому, такі зміни відбуваються частіше всього відразу по декількох напрямках: вікова структура персоналу, розмір та структура оплати праці, демографічні показники на ринку праці, напрямки та напруженість трудової міграції, економічні потрясіння ринку, виведення на ринок праці нових напрямків діяльності і, відповідно, нових спеціальностей та професій, зникнення звичних спеціальностей та професій та/або їх суттєва зміна, збільшення якісно підготовлених та висококваліфікованих менеджерів по персоналу та ускладнення їх вимог до компенсаційної політики [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці вдосконалення підходів до управління персоналом, зокрема у частині забезпечення персоналом підприємства з використанням різних підходів, в тому числі й рекрутингу було присвячено велику кількість наукових праць. Серед останніх варто назвати праці Х. Грехема, Н. В. Кузнецової, С. Іванової, В. Данюка, А. В. Кононенка, Н. Корнелиуса, В. В. Травіна, І. М. Школи, М. В. Чорної та багатьох інших. Велика кількість наукових публікацій містить достатньо інформації щодо місця та сутності рекрутингу в системі забезпечення персоналом підприємства, принципів та законів пошуку та відбору. Але в доступних інформаційних джерелах дуже мало інформації щодо безпосередньо організації процесу пошуку та відбору, опису самого алгоритму проведення пошуку та відбору. Саме дослідженню самого алгоритму пошуку та відбору кандидатів на вакансії за допомогою технології рекрутингу і присвячена ця стаття.

Метою статті є дослідження алгоритму пошуку та відбору кандидатів на вакансію за допомогою технології рекрутингу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити актуальність та сучасні проблеми пошуку та відбору персоналу з використанням технології рекрутингу.
- Розробити алгоритм процесу забезпечення персоналом з використанням рекрутингу.
- Визначити основні питання, що повинні висвітлюватися при прийнятті заявки на пошук персоналу для рекрутера.
- Визначити основні шляхи пошуку персоналу для рекрутера.
- Надати детальний опис процесу пошуку та відбору персоналу з використанням рекрутингу.

Об'єктом дослідження є система забезпечення персоналом на підприємстві з використанням технології рекрутингу.

Предметом – теоретичні та практичні аспекти процесу забезпечення персоналом з використанням технології рекрутингу.

Виклад основного матеріалу.

Для якісної реалізації функції пошуку та відбору персоналу використовують, зазвичай, дві основні техніки – використання власних ресурсів та рекрутинг. Рекрутинг, в свою чергу можна поділити на зовнішній (замовлення всієї процедури пошуку та відбору у зовнішнього оператора) та внутрішнього (весь обсяг рекрутменту виконує штатний працівник підприємства).

С. Іванова, М. Волобуєв, І. Дубіна, А. Зеленков з співавторами стверджують, що важливим для досягнення поставленої мети та закриття вакансії на підприємстві є створення та дотримання певного алгоритму послідовних дій рекрутера (рис. 1) [2, 4, 5].

Перший пункт алгоритму виступає актуальним при використанні внутрішнього рекрутингу та не має ніякого сенсу при зовнішньому рекрутингу. Єдиний можливий варіант використання першого кроку при зовнішньому рекрутингу – це коли рекрутинг має довгострокові відносини з підприємством та має плани підприємства щодо розвитку персоналу.

При отриманні замовлення на пошук кандидатів на вакансію слід бути дуже уважним, особливо до дрібниць та деталей. При якісному знятті інформації щодо вакансії слід отримати необхідну інформацію. Вона буде корисна не лише рекрутеру для оптимізації процесу пошуку, але й для надання її кандидату при первинній співбесіді з рекрутером. Вважається, що до такої важливої інформації слід віднести [2, 4, 9]:

- Галузь діяльності підприємства, його місце на ринку серед конкурентів.
- Продукція та особливості її, що визначають унікальність або відмінність у порівнянні з конкурентами.
- Актуальність вакансії – нова посада, посаді після звільнення.
- Рівень вакансії та рівень підпорядкування.
- Стиль менеджменту на підприємстві та у безпосереднього керівника.
- Вимоги або побажання щодо освіти, кваліфікації.
- Необхідний досвід, наявність конкретних професійних навичок та вмінь, бажані та необхідні.
- Необхідні або бажані загальні характеристики: сімейний стан, наявність власного житла, автомобіля, знання іноземних мов, рівень володіння комп'ютером.
- Структура оплати праці – грошова складова, соціальний пакет, можливості покращення з часом або за результатами.
- Бажана дата виконання замовлення.
- Структура проходження співбесід на підприємстві та алгоритм прийняття рішення по кандидатам.



Рис. 1. Алгоритм пошуку та підбору кандидатів на вакансію за технологією рекрутингу*

Розроблена на узагальнені дані [2, 3, 5, 10].

Визначення шляхів пошуку персоналу відбувається з урахуванням особливостей конкретної вакансії. Серед можливих шляхів пошуку кандидатів найбільш розповсюдженими є такі [2, 3, 6, 8, 10]:

1. Інтернет. Використання Інтернету для пошуку кандидатів на вакансію можливе декількома способами:
 - a. Розміщення оголошення про вакансію на сайтах з пошуку роботи
 - b. Пошук резюме кандидатів
 - c. Пошук в соціальних мережах
 - d. Пошук на спеціалізованих сайтах за фахом вакансії на яку відбувається пошук
 - e. Пошук через блоги
2. Спеціалізовані виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми та інші заходи.
3. Колеги-рекрутери, які вже стикалися із закриттям аналогічних та подібних вакансій.
4. Оголошення в друкованих виданнях – спеціалізованих та загальних з рубріками про пошук фахівців.
5. Відділи кадрів спеціалізованих підприємств державних та комерційних, в тому числі конкурентів підприємства-замовника.
6. База даних резюме рекрутингового агентства.
7. Клієнти агентства, які були працевлаштовані. Хоча цей спосіб певними рекрутерами та ТОО-менеджерами вважається не дуже етичним.

Бюджет пошуку кандидатів містить декілька складових. Більшу частину, зазвичай, складає гонорар рекрутера. Але до цього ще слід спланувати кошти, що вартують співбесіди, які проводитимуть працівники підприємства після рекрутера. До цього ж додаються кошти на випробувальний термін, наставництво та недоотримання прибутку від нового працівника, який працює під час адаптації не на повну потужність. Іноді в бюджет слід залучити й статті на відрядження, ділові обіди. Іноді слід вкласти кошти в закупку обзорів ринку праці, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, оплату реклами вакансії на зовнішніх носіях інформації: білбордах, лайтбоксах, електронних панно тощо

На основі отриманої інформації при замовленні та проведеного спілкування із представником компанії-замовника формується оголошення в ЗМІ для розміщення. В такому оголошенні слід вказати, що це вакансія, яка закривається через рекрутингове агентство, а не напряму від роботодавця. Так само, оголошення містить привабливу для кандидатів інформацію – рівень заробітної плати, опис елементів соціального пакету, додаткові умови для претендентів на вакансію. Бажано вказувати в оголошення особливості професійних функцій, що треба буде виконувати, або конкретний напрямок, обсяг роботи із загального широко розповсюдженого.

Первинний скринінг резюме полягає в тому, що рекрутер повинен співвідносити резюме, які надходять на оголошення з формальними вимогами роботодавця. При цьому професіонали не радять відразу відкидати ті резюме, які мають не повну відповідність вимогам, оскільки може з'ясуватися, що на ринку відсутні кандидати які повністю відповідають вимогам.

Співбесіда по телефону, за інформацією більшості практиків, надає можливість визначити показник так званої «загальної адекватності кандидата на дзвінок». До цього показника рекрутери відносять – дотримання кандидатом етики спілкування (привітання, інтонація спілкування, відсутність сторонніх шумів, позитивність настрою тощо), під час телефонного спілкування визначається – чи є для кандидата пошук роботи ще актуальним, життєві цінності кандидата, які можуть стати на заваді прийняття пропозиції саме від цього підприємства (необхідність переїзду до іншого міста, необхідність вкладання власних коштів в розвиток підприємства тощо).

Існують різні варіанти проведення безпосередньої співбесіди. Серед них розрізняють такі, як хронологічна співбесіда, кваліфікаційна співбесіда, стрес-співбесіда тощо. основним завданням співбесіди є необхідність визначення – наскільки кандидат відповідає вимогам посади, його особистий вклад в досягнення на попередніх місцях роботи. Іноді вже на етапі

доведення початкової інформації для кандидата він приймає рішення про відсутність зацікавленості саме в цій вакансії – нецікава галузь та напрям діяльності підприємства або негативний досвід або негативне ставлення до напрямку діяльності – вироблення горілчаних виробів або цигарок, пошук роботи в напрямку як і попередні місця роботи, неприйняття стилю менеджменту, незручне місце розташування або небажання переїзду до іншого міста, відсутність внутрішньої мотивації саме на цю вакансію.

Після кожної співбесіди рекрутер заповнює бланк звіту про співбесіду для переведення власних суб'єктивних вражень в об'єктивні показники кандидата. Таким чином відбувається визначення кандидата (кандидатів) які найбільш повно відповідають замовленню роботодавця.

Особливість проведення співбесіди з представниками роботодавця полягає в тому, що при цьому повинен бути присутній рекрутер. Це висувається як необхідність не для того, щоб уникнути змови роботодавця та кандидата. Така присутність на співбесіді надає можливість зрозуміти певні тонкощі вимог до кандидата на вакансії. Часто під час таких співбесід до кандидата висуваються ще якісь додаткові вимоги або побажання. Часто рекрутер має можливість представити кандидата у такому світі, що є більш привабливим для роботодавця.

Рішення, яке було прийняте роботодавцем рекрутер повинен повідомити кандидату. Але в цьому є один неписаний закон – таке рішення слід відтермінувати хоча б на добу. В 20% випадків роботодавець переглядає прийняте рішення та приймає інше, протилежне рішення.

Проходження випробувального терміну, зазвичай, входить структурно в процес пошуку та підбору персоналу. Цьому є достатньо зрозуміле та логічне пояснення: під час проходження випробувального терміну, як у кандидата, так і у роботодавця можуть виникнути питання один до одного. За таких обставин процес закриття вакансії продовжується і рекрутер повторює весь алгоритм ще раз. Іноді такі випадки оговорюються письмово в договорі, який укладає підприємство з рекрутером (рекрутинговим агентством). Цим самим захищається й рекрутер від хронічного пошуку та підбору на одну й туж вакансію одного підприємства.

Висновки. Проведене нами теоретичне дослідження дозволило зробити наступні висновки та розробити пропозиції:

1. Тема забезпечення підприємства якісним кваліфікованим персоналом залишається актуальною вже тривалий час. Така актуальність пов'язана не лише із складністю питання пошуку та підбору персоналу, але й низкою зовнішніх для підприємства та рекрутера причин – змін економічної ситуації в державі та світі, швидка динаміка ринку праці, демографічна ситуація в державі, сезонна та річна трудова міграція працівників.
2. При тому, що доступні літературні джерела надають велику кількість інформації щодо забезпечення персоналом підприємства з використанням технології рекрутингу, переважна більшість такої інформації носить суто теоретичний характер та не містить даних щодо наповнення самого процесу пошуку та підбору персоналу.
3. В доступній літературі відсутній опис чіткого алгоритму проведення процедури пошуку та підбору персоналу для підприємства з використанням технології рекрутингу.
4. Спираючись на дані літератури, нами запропоновано схему на опис алгоритму пошуку та підбору персоналу з використанням технології рекрутингу. Ми допускаємо, що запропонований алгоритм може бути недосконалим та потребує подальшого покращення та удосконалення.

Список використаних джерел

1. Беленко П. В. Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб. : Питер, 2005. – 192 с.
2. Волобуев М. И. Алгоритм поиска и подбора персонала: практический опыт // Управление человеческими ресурсами. – № 2, – 2008. – С. 128–139.

3. Волобуев М. И. Методы поиска персонала. // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 40–45.
4. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблицер, 2012. – 256 с.
5. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. – № 3 (3). – С. 125–135.
6. Кагановська Т. С. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія / Т. С. Кагановська. – Харків : ХНУ імені В.П. Каразіна, 2010. – 330 с.
7. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 320 с.
8. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н. Самолюк // Проблеми раціонального використання соц.-екон. та природ.-ресурсн. потенціалу регіону: фінанси, політ. та інвест. : зб. наук. праць. – 2010. – № 1. – С. 401–410.
9. Светлічна С. Ю. Роль соціальних мереж у рекрутингу персоналу / С. Ю. Светлічна // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 114–116.
10. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи [Електронний ресурс] / М. В. Чорна, М. М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 69–76.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. мед. наук, доцента ВОЛОБУСВА М. І.

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

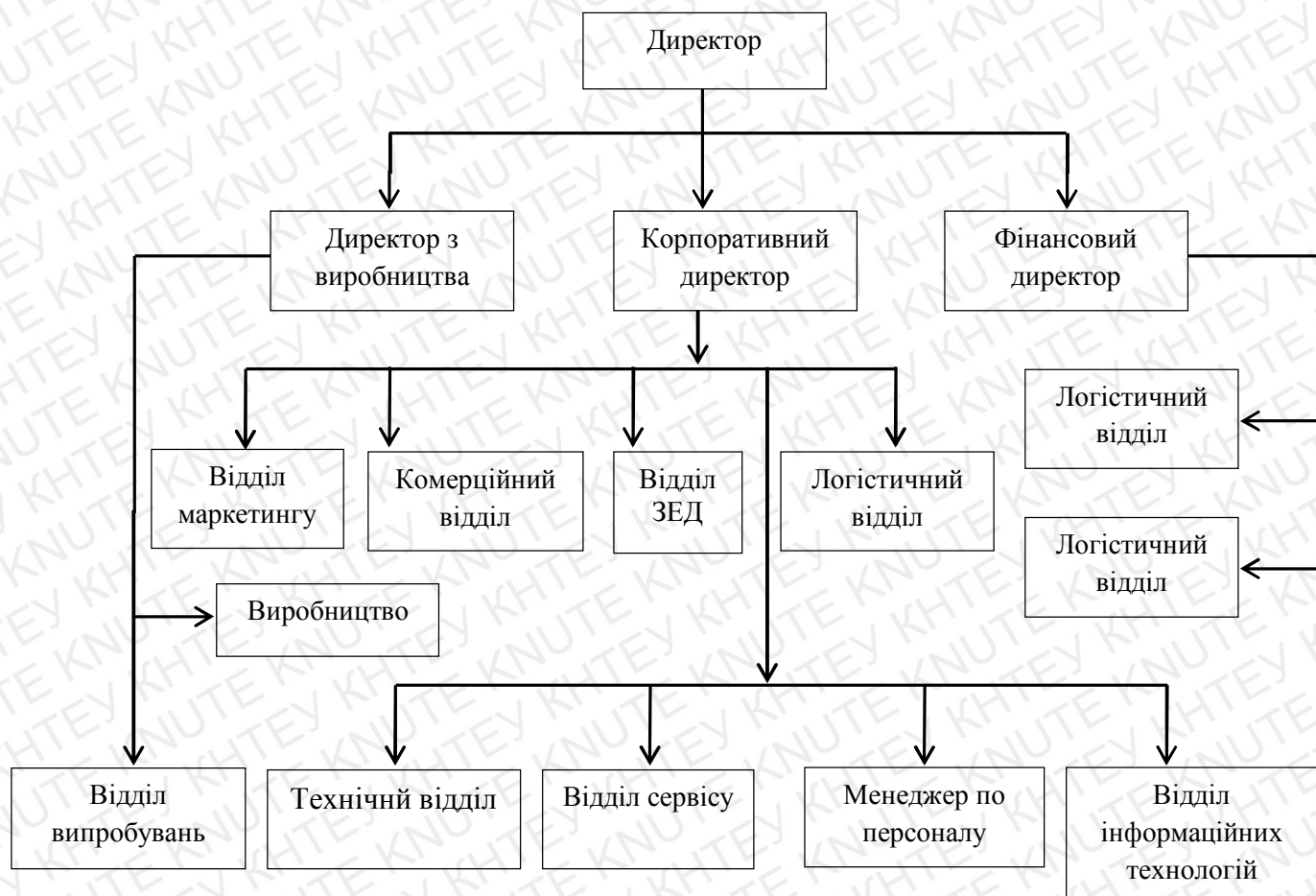
НАРОУШВІЛІ Л., 1 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»

Стаття містить теоретичні матеріали щодо сутності поняття «кадровий потенціал» та його місця в системі управління сучасним підприємством. В статті розглянуто різні підходи до визначення поняття «кадровий потенціал». Надано опис принципів проведення оцінювання кадрового потенціалу як визначної складової ефективної кадрової політики підприємства. Проведено аналіз схеми визначення рівня кадрового потенціалу підприємства. розглянуто перелік показників кадрового потенціалу підприємства.

The article contains theoretical materials on the essence of the concept of «personnel potential» and its place in the management system of a modern enterprise. In the article various approaches to the definition of «human potential» are considered. The description of the principles of evaluation of personnel potential as an important part of effective personnel policy of the enterprise is given. The analysis of the scheme of determining the level of personnel potential of the enterprise is carried out. the list of indicators of personnel potential of the enterprise is considered.

Актуальність теми. Ефективне управління підприємством будь-якої галузі неможливе без оптимізації процесу управління його кадровим потенціалом – одним з головних чинників виробництва. Досягнення конкурентних переваг підприємством на ринку залежить від правильного формування, оптимального використання і розвитку його кадрового потенціалу. При цьому, особливо актуальною виступає проблема розробки системи

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТО-НАР»



Сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001: 2009

4.2.1.7.1

РЕГИСТР СУДОХОДСТВА УКРАИНЫ

СЕРТИФИКАТ

СООТВЕТСТВИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Настоящим удостоверяется, что система управления качеством

**Общества с ограниченной
ответственностью научно-
производственного предприятия «ТО-НАР»**

**54030, Украина,
г. Николаев, ул. Артиллерийская, 12/2**

была проверена и определена соответствующей стандарту

**ДСТУ ISO 9001:2009
(ISO 9001:2008)**

в отношении:

- ✓ **Изготовления для судов изделий из
стальных, синтетических и
растительных канатов;**
- ✓ **Освидетельствования и испытаний
судовых устройств и изделий**

№ 31 – 300 – 11

от «06» июля 2011 г.

Сертификат считается действительным при условии ежегодного
подтверждения до 06 июня

Регистр Украины

Сертификат действителен до «05» июля 2016 г.
Сертификат теряет силу в случае невыполнения условий сертификации

12.09

Дозвіл на виконання особливо небезпечних робіт



ДЕРЖАВНИЙ КОМПІТЕТ УКРАЇНИ З ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ, ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ПІРНИЧОГО НАГЛЯДУ

(Держгірпромнагляд)

ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖГІРПРОМНАГЛЯДУ
ПО МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

ДОЗВІЛ

на початок виконання робіт підвищеної небезпеки

№ 088.08.48 – 29.22.1

Дозволяється ТОВ науково-виробничому підприємству "ТО-НАР",
ідентифікаційний код 13851544,
54007, м. Миколаїв, вул. Артилерійська, 12, к.2,

виконання робіт підвищеної небезпеки при виробництві підйомального і
такелажного устаткування, а саме:

- виготовлення та випробування стропів;

на підставі заяви власника від 20.05.2008, висновку експертизи
ВАТ «Миколаївський експертно-технічний центр» від 19.05.2008
№ 48-04-01-792.08

за умови дотримання вимог чинних нормативних актів про охорону
праці та промислової безпеки

Дозвіл діє з 28.05.2008 до 28.05.2015

Начальник теруправління



М.Л. Єропунов

Дата видачі: 28.05.2008

Показники економічної діяльності ТОВ «ТО-НАР»
за останні 2016-2017 роки, тис. грн

| Показники діяльності | 2016 | 2015 |
|--|---------|----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Нематеріальні активи | 10 145 | 6 236 |
| первісна вартість | 12 507 | 13 144 |
| накопичена амортизація | 2 362 | 6 908 |
| Основні засоби | 4 106 | 4 331 |
| первісна вартість | 4 772 | 5 745 |
| знос | 666 | 1 414 |
| Відсрочені податкові активи | 56 | - |
| Інші необоротні активи | 27 | 29 |
| Всього за розділом I | 14 337 | 10 599 |
| Запаси оборотних активів | 9 722 | 13 365 |
| Товари | 9 722 | 13 365 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 7 418 | 6 063 |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами з бюджетом | 1 178 | 1 734 |
| | 2 108 | 61 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 3 592 | 3 921 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 14 | 475 |
| Гроші та їх еквіваленти | 45 | 35 |
| Рахунки в банках | 45 | 35 |
| Витрати майбутніх періодів | 60 | 67 |
| Інші оборотні активи | 49 | 1 613 |
| Усього за розділом II | 24 186 | 27 334 |
| БАЛАНС | 38 523 | 37 933 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1 | 1 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | (3 645) | (17 101) |
| Довгострокові забезпечення | 314 | 655 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 314 | 655 |
| Цільове фінансування | 145 | 52 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 22 586 | 4 694 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 5 | 4 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 18 390 | 48 144 |
| Інші поточні зобовязання | 726 | 1 484 |

Закінчення Додатку Д

| 1 | 2 | 3 |
|--|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 20 529 | 22 232 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1 121 | 2 069 |
| Валовий прибуток | 19 409 | 20 163 |
| Інші операційні доходи | 521 | 355 |
| Адміністративні витрати | 22 735 | 31 932 |
| Витрати на збут | - | 8 |
| Інші операційні витрати | 892 | 1 768 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 3 698 | 13 190 |
| Інші фінансові витрати | - | 209 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 3 698 | 13 399 |
| Витрати з податку на прибуток | (56) | 57 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 3 642 | 13 456 |
| Матеріальні затрати | 433 | 592 |
| Витрати на оплату праці | 4 299 | 8 104 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1 570 | 2 953 |
| Амортизація | 3 029 | 5 361 |
| Інші операційні витрати | 10 555 | 14 214 |
| Разом операційні витрати | 19 886 | 31 224 |
| Надходження від реалізації продукції | 6 684 | 12 152 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 5 826 | 25 474 |
| Інші надходження | 155 | 4 |
| Витрачання на оплату товарів | 905 | 41 674 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податків і зборів | 703 | 1 371 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 659 | 1 369 |
| Витрачання на оплату авансів | 23 846 | - |
| Інші витрачання | 866 | 671 |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | -18 869 | -16 182 |
| Надходження від погашення позик | 2 562 | - |
| Витрачання на надання позик | 2 562 | - |
| Отримання позик | 49 851 | 26 329 |
| Погашення позик | 31 461 | 10 031 |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 18 914 | 16 148 |
| | | |

узагальнено автором за результатами фінансових звітів

ЗАЯВКА НА ПОШУК СПЕЦІАЛІСТА

Назва підприємства _____

На вакансію _____

Підрозділ _____

Необхідна освіта, спеціальність _____

Досвід роботи від _____ років Вік від _____ до _____ Зарплата _____

Соціальна програма _____ Відпустка _____

Обов'язкові професійні навички _____

Бажані професійні навички _____

Графік роботи _____ Режим роботи _____

Особистісні та ділові якості _____

Додаткові навички та вміння _____

Знання іноземних мов _____

Володіння ПК _____

Додаткові вимоги _____

Наявність відряджень _____ Випробувальний термін _____

Бажаний термін виконання заявки « _____ » - 20 _____ г.

Реальна дата виконання заявки « _____ » 20 _____ г.

Дата подання заявки

« _____ » 20 _____ г.

Дата прийняття заявки

« _____ » 20 _____ г.

Особа, що подала заявку

Особа, що прийняла заявку

(посада)

(посада)

Підпис

ПІБ

Підпис

ПІБ

Приклад соціальних програм для працівників

1. Безкоштовна перевозна на роботу та з роботи транспортом підприємства.
2. Безкоштовне харчування.
3. Забезпечення персоналу якісною питною водою.
4. Безкоштовне забезпечення Інтернетом вдома.
5. Забезпечення корпоративними засобами зв'язку.
6. Закупка професійної літератури за замовленнями працівників підприємства.
7. Оплата дороги працівника до місця відпустки та назад. (іноді в тому числі й членів родини).
8. Привітання з днем народження, народженням дитини, весіллям тощо.
9. Доска пошани кращих працівників.
10. Присудження працівнику звання «Експерт».
11. Медичне страхування.
12. Оплата послуг стоматолога.
13. Щеплення від хвороб.
14. Оплата оренди житла.
15. Забезпечення безвідсотковими кредитами (або кредитами з мінімальною ставкою).
16. Вирішення проблем з дитячим садочком.
17. Оплата вивчення іноземної мови.
18. Допомога у вирішенні побутових проблем (сантехніка, електрика, тощо).
19. Оплата навчання дітей в коледжі, училищі, інституті, університеті.
20. Оплата послуг ветеринарного лікаря для хатніх тварин працівників підприємства.