

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет “Києво-Могилянська академія”
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота
освітній ступінь – бакалавр
на тему «**Управління наймом персоналу**»

Виконав: студент 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Міхно Євгеній Сергійович

Керівник: Сербенівська Аліна Юріївна

Старший викладач, кандидат економічних наук

Рецензент: (прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою ____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 20 ____ р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« ____ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

_____ Міхно Євгеній Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Управління наймом персоналу
керівник роботи _____ Сербенівська Аліна Юріївна, к.е.н., старший викладач,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова звітність підприємства, статут підприємства, офіційний сайт підприємства, офіційний веб-портал «Державна служба статистики України».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): зміст та основні етапи підбору персоналу в організації, методологічні аспекти підбору персоналу; оцінки ефективності системи управління персоналом та HR технологій; загальна характеристика підприємства. ТОВ «МАЯК»; аналіз системи підбору персоналу на підприємстві. ТОВ «МАЯК»; особливості найму персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК»; рекомендації щодо вдосконалення системи набору персоналу; економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): схеми, таблиці, рисунки.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	15.10. 2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів періодичних видань, збір та узагальнення фактів даних	жовтень листопад	21.10. 2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	01.12. 2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	17.12.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	03.03. 2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	21.03. 2023		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		21.03.2023		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		06.04.2023		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		10.05.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	15.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	19.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	19.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «____» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____
(підпис)
ініціали)

Сербенівська А. Ю.
(прізвище та

Виконавець кваліфікаційної роботи _____
(підпис)
ініціали)

Міхно Є.С.
(прізвище та

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ.....	7
1.1. Зміст та основні етапи підбору персоналу в організації.....	7
1.2. Методологічні аспекти підбору персоналу.....	16
1.3. Оцінки ефективності системи управління персоналом та HR технологій.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «МАЯК».....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства. ТОВ «МАЯК».....	30
2.2. Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві. ТОВ «МАЯК».....	40
2.3. Особливості найму персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК».....	42
Висновки до розділу 2.....	44
3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	45
3.1. Управління наймом персоналу на ТОВ «МАЯК».....	45
3.2. Удосконалення найму персоналу.....	46
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВОК.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Процеси найму персоналу істотно впливають на становище населення, зачіпають проблеми соціальної напруженості в суспільстві, впливають на показник безробіття, що, загалом, призводить до змін у соціально-економічному становищі держави. До функцій сучасних відділів кадрів необхідно включити, крім контролю за дотриманням законодавства під час найму, аналіз ефективності руху персоналу організації.

Актуальність теми дипломного проекту зумовлена тим, що для успішного розвитку і функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на ринку необхідно мати і регулярно отримувати відповідну кількість працівників з належним рівнем кваліфікації, що відповідають принципам цілепокладання конкретного підприємства. В умовах ринкових відносин необхідні найефективніші способи приймання на роботу людей для поповнення нестачі трудових ресурсів на якісно новому рівні (особистісні особливості та вимоги підприємства, моральна і матеріальна зацікавленість у результатах власної праці).

Метою дипломного проекту є розробка заходів щодо вдосконалення процесу найму персоналу у ТОВ «МАЯК».

Для досягнення мети проекту необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і функції найму персоналу в організації;
- охарактеризувати методичні аспекти найму персоналу;
- розкрити основні показники ефективності процесу найму;
- проаналізувати процес найму персоналу у ТОВ «МАЯК», оцінити його ефективність;
- розробити проектні пропозиції щодо вдосконалення процесу найму персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес найму персоналу, предметом дослідження - система найму персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК».

Дипломний проект складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури та додатків.

У вступі окреслено актуальність цієї роботи, визначено мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі розглянуто сутність процесу найму персоналу, його цілі та завдання, принципи, що лежать в основі системи найму, основні методи найму персоналу в організації.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства, проведено аналіз процесу найму персоналу.

У третьому розділі представлено проектні розробки, спрямовані на вдосконалення найму на підприємстві.

У висновку підбито підсумки цієї роботи.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Зміст та основні етапи найму персоналу в організації

Основним завданням при наймі персоналу є задоволення попиту на працівників як якісно, так і кількісно. Найм на роботу включає широкий спектр заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають необхідні якості для досягнення організаційних цілей. Цей процес включає всі етапи набору персоналу, оцінку його кандидатів, відбір та прийом на роботу. Деякі фахівці в галузі управління персоналом розглядають цей процес як незавершений до моменту, коли нові співробітники належним чином інтегруються в конкретний трудовий колектив та організацію в цілому.

Надамо характеристику основних елементів системи найму персоналу. Набір кадрів - масове залучення персоналу на роботу в будь-яку організацію. Набір кадрів передбачає системний підхід до реалізації кількох етапів, що здійснюються в рамках процесу найму персоналу. Цей процес включає:

1. загальний аналіз потреби (теперішньої та майбутньої) у кадрах;
2. формулювання вимог до персоналу - точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів і умов набору;
3. визначення основних джерел надходжень кандидатів;
4. вибір методики оцінки та відбору кадрів.

Оцінка потреби організації в персоналі може мати кількісний і якісний характер.

Оцінка кількісних потреб у персоналі ґрунтується на аналізі передбачуваної організаційної структури, вимог технології виробництва, маркетингового плану та прогнозу змін у кількості персоналу. Додатково, важливо враховувати інформацію про наявність заповнених вакансій.

Якісна оцінка потреби в персоналі вимагає звернення до ціннісних орієнтацій, рівня культури та освіти, професійних навичок та умінь

необхідного персоналу. Особлива складність полягає в оцінці потреби в управлінському персоналі, де необхідно враховувати їх здатність визначати раціональні оперативні та стратегічні цілі організації та приймати управлінські рішення, спрямовані на досягнення цих цілей. Визначити необхідну чисельність робітників та їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу:

- 1) виробнича програма;
- 2) норми виробітку;
- 3) плановане зростання підвищення продуктивності праці;
- 4) структура робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним або оперативним і довготривалим або перспективним.

1. поточна потреба в персоналі.

Загальна потреба підприємства в кадрах A визначається як сума:

$$A = Ч + ДП, (1.1)$$

де $Ч$ - базова потреба в кадрах, яка визначається обсягом виробництва;

$ДП$ - додаткова потреба в кадрах.

Базова потреба підприємства в кадрах $Ч$ визначається за формулою:

$$Ч = ОП / В, (1.2)$$

де $ОП$ - обсяг виробництва;

$В$ - виробіток на одного працюючого.

Конкретніші розрахунки, як правило, проводять окремо за такими категоріями:

- робітники-відрядники (з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм);

- робітники-погодинники (з урахуванням закріплених зон і трудомісткості роботи, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу);

- учні (з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових строків навчання);

- обслуговуючий персонал (орієнтуючись на типові норми і штатний розпис);

- керівний персонал (визначається виходячи з норм керованості).

Додаткова потреба в кадрах (ДП) - це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду. При розрахунку додаткової потреби враховуються:

1) розвиток підприємства (науково обґрунтоване визначення приросту посад у зв'язку зі збільшенням виробництва):

$$\text{ДП} = \text{Апл} - \text{Абаз}, (1.3)$$

де Апл і Абаз - загальна потреба у фахівцях у планований і базовий періоди;

2) часткова заміна практиків, які тимчасово обіймають посади фахівців:

$$\text{ДП} = \text{Апл} - \text{Кв}, (1.4)$$

де Кв - коефіцієнт вибуття фахівців (практика показує, що це 2 - 4 % від загальної чисельності на рік);

3) відшкодування природного вибуття працівників, які обіймають посади фахівців і керівників (оцінка демографічних показників кадрового складу);

4) вакантні посади, виходячи із затверджених штатів, очікуваного вибуття працівників.

Необхідно зазначити, що вакансія - незаміщена вільна посада, яка відкривається переміщенням, відставкою або смертю особи, яка її обіймала, або ж введенням нових посад.

Кількість вакантних місць в організації визначається за такою формулою:

$$\text{Чв} = \text{Чк.г.} - \text{Чнг.} + \text{У} + \text{П}, (1.5)$$

де Чв - чисельність вакантних місць протягом року;

Чн.р. - чисельність персоналу на початок року;

Чк.р. - чисельність персоналу на кінець року;

У - кількість звільнених співробітників з усіх причин;

П - кількість співробітників, переведених з одного розряду на інший, з однієї посади на іншу.

2. Довготривала потреба у фахівцях.

Цей розрахунок здійснюють при глибині планування на період понад три роки.

У випадку, коли потребу в фахівцях потрібно визначити на перспективу і відсутні детальні плани розвитку галузі та виробництва, використовується метод розрахунку, заснований на коефіцієнті насиченості фахівцями. Цей коефіцієнт обчислюється як відношення кількості фахівців до обсягу виробництва. З урахуванням цього показника, потреба у фахівцях буде визначатися наступним чином:

$$A = Ч_p - K_n,$$

де $Ч_p$ - середньооблікова чисельність працюючих;

K_n - нормативний коефіцієнт насиченості фахівцями.

Формулювання вимог до персоналу включає визначення характеристик кандидата за такими категоріями вимог .

1. освіта. Який рівень (вищий, середній, середньо-спеціальний) і які ступені (наприклад, для роботи, що вимагає наукових знань) потрібні; яка освіта бажана; яка допоможе в роботі, але необов'язкова?

2. Знання. Який тип знань необхідний?

Так, наприклад, можна підшукувати фахівця з вищою технічною освітою в галузі механіки, але при цьому бути готовим прийняти кандидата зі спеціальністю технолога, водночас необхідно визначити, знаннями в якій конкретній галузі він повинен володіти.

3. досвід. У якій сфері діяльності та якої тривалості бажаний попередній досвід?

4. Навички. Яким обладнанням цей кандидат має вміти користуватися? Тут же необхідно врахувати, наскільки складно навчити його навичок користувача в разі відсутності таких у претендента. Немає сенсу втрачати можливість отримання чудового співробітника через відсутність навичок, яких

його можна порівняно швидко і просто навчити, якщо він відповідає всім іншим заявленим параметрам.

5. Особисті якості. Необхідно визначитися, яким вимогам має відповідати кандидат, виходячи зі специфіки, стилю і політики роботи підприємства.

У процесі такого розроблення вимог має бути отримано портрет потенційного кандидата на роботу.

Наступний етап процесу найму - вибір варіанта задоволення потреби в персоналі - передбачає визначення основних джерел надходжень кандидатів.

Джерела найму персоналу - шляхи і напрямки, за якими кадрові служби організацій здійснюють пошук майбутніх співробітників у процесі найму на роботу.

Є два основних джерела набору: внутрішнє (з працівників підприємства) і зовнішнє (з людей, до цього ніяк не пов'язаних з підприємством). Розглянемо всі можливі джерела:

1. Пошук усередині організації. Найпоширенішими методами внутрішнього пошуку є оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах масової інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листівках, а також звернення до керівників підрозділів із проханням висунути кандидатів, аналіз особових справ із метою добору працівників із необхідними характеристиками. Пошук усередині організації, як правило, не вимагає значних фінансових витрат та сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах співробітників, не ставить завдання відбору кандидатів.

2. Один із методів підбору персоналу - використання власних співробітників. Кадровий спеціаліст може звернутися до персоналу організації з проханням надати допомогу у неофіційному пошуку кандидатів серед своїх родичів та знайомих. Цей метод має кілька переваг. По-перше, він вимагає невеликих витрат, оскільки використовує вже наявний персонал організації. По-друге, він дозволяє досягти високого рівня сумісності кандидатів з

організацією, оскільки вони мають тісні контакти з представниками організації.

3. Колишні співробітники, які пішли з організації за власним бажанням. Вони можуть назвати інших претендентів. Але і ті, й інші, незалежно від їхньої колишньої роботи, мають бути піддані ретельному розгляду.

4. Кандидати, що самостійно проявилися. Майже кожна організація отримує листи, телефонні дзвінки та інші звернення від людей, зайнятих пошуком роботи. Не маючи потреби в їхній праці зараз, організація не повинна просто відмовлятися від їхніх пропозицій - необхідно підтримувати базу даних на цих людей; їхні знання і кваліфікація можуть стати в нагоді в подальшому.

5. Оголошення в засобах масової інформації - на телебаченні, радіо, у пресі. Основна перевага цього методу підбору кандидатів - широке охоплення населення за відносно низьких витрат. Недоліки є зворотним боком переваг - оголошення в ЗМІ можуть призвести до величезного напливу кандидатів, більшість з яких не володітимуть необхідними характеристиками.

Оголошення має містити інформацію:

- про ключові елементи роботи;
- про необхідну кваліфікацію;
- про місцезнаходження;
- про рівень (кому підпорядковується претендент);
- про передбачуваний розмір оплати праці.

6. Школи, коледжі, інститути, університети, комерційні школи та викладачі цих та інших навчальних закладів. Багато провідних організацій постійно використовують цей метод для залучення молодих фахівців.

7. Клієнти та постачальники. Вони можуть запропонувати необхідних кандидатів. До того ж така співпраця клієнтів із постачальниками сприяє створенню хороших ділових відносин між ними.

8. Державні служби зайнятості. Організації, які займаються підбором персоналу, можуть скористатися доступом до бази даних державної служби

зайнятості. Це надає можливість здійснити цілеспрямований пошук кандидатів з незначними витратами.

9. Приватні агентства з підбору персоналу. Кожне кадрове агентство має власну базу даних і займається спеціалізованим пошуком кандидатів, враховуючи вимоги клієнта. Зазвичай, оплата за такі послуги здійснюється лише у разі успішного підбору кандидата і становить відсоток його річного доходу, зазвичай в діапазоні 30-50%.

Наступними етапами найму є процеси підбору та відбору персоналу.

Підбір кадрів - одна з найважливіших функцій управлінського циклу, які виконуються керівним складом організації.

Дуже часто підбір кадрів ототожнюють із процесом добору кадрів. Необхідно зазначити, що це взаємопов'язані та послідовні самостійні процеси.

Підбір кадрів - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді.

Добір кадрів - це процес вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого.

Таким чином, під час підбору порівнюються ділові та інші якості кандидатів на вакантні місця з вимогами робочого місця. Добір - це виділення із загального числа кандидатів найбільш підходящого під вимоги робочого місця .

Основні цілі підбору персоналу в організаціях полягають у такому:

- формування активно діючих трудових колективів у межах структурних підрозділів;
- створення умов для професійного зростання кожного працівника.

Основним завданням підбору персоналу є ефективне розподілення працівників відповідно до їхніх робочих обов'язків. При вирішенні цього завдання необхідно враховувати, наскільки працівники придатні для

виконання конкретних видів робіт. Для встановлення придатності працівників необхідно, з одного боку, сформулювати вимоги, які ставляться до конкретної роботи, а з іншого боку, врахувати особисті якості працівників.

Процес відбору кадрів під час найму здійснюється в кілька етапів. Основними з них у західних фірмах є попередня відбіркова бесіда; заповнення заяви та анкети; співбесіда з менеджером із найму; тестування; перевірка рекомендацій і службового списку; медичний огляд. За їхніми результатами лінійний керівник (у малих і середніх організаціях) або менеджер із найму (у великих) ухвалює остаточне рішення про прийняття на роботу.

Типовий процес ухвалення рішення з відбору містить сім пунктів :

- 1.Попередня відбіркова бесіда.
2. Заповнення бланка заяви та автобіографічної анкети.
3. Бесіда щодо найму.
4. Тести з найму.
- 5.Перевірки рекомендацій і послужного списку.
- 6.Медичний огляд.
- 7.Ухвалення рішення.

Звісно, не всі організації реалізують усі вищеперераховані концепції, оскільки це потребує надто багато часу та великих витрат. Деякі процеси проводяться одночасно або майже одночасно (наприклад, шаблі 4 - 6). Загалом, що важливіша вакантна посада, то ймовірніше використання всіх шаблів.

Наступний етап найму – розподілення кадрів кадрів - раціональний розподіл складу кадрів організації за структурними підрозділами, ділянками, робочими місцями тощо. При цьому переслідують дві мети:

- формування активно діючих трудових колективів у межах структурних підрозділів;
- стимулювання професійного зростання кадрів.

Метою раціонального розставлення кадрів є розподіл працівників за робочими місцями, за якого невідповідність між особистісними якостями

людини та вимогами, що висуваються до виконуваної нею роботи, є мінімальною без надмірного або недостатнього завантаження.

Заключним етапом найму співробітника є його введення на посаду, або адаптація.

Адаптація - процес пристосування працівника до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Термін "адаптація" широко використовується в різних наукових галузях і має різні аспекти. У соціології та психології виділяють соціальну та виробничу адаптацію. Хоча ці два види адаптації мають певну перетину, вони також мають свої самостійні сфери застосування: соціальна адаптація стосується ширшої соціальної діяльності, що не обмежується виробництвом, тоді як виробнича адаптація включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З позиції управління персоналом найбільший інтерес становить виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у розв'язанні такої проблеми, як формування у нового робітника необхідного рівня продуктивності та якості праці в більш короткі терміни.

Виробничу адаптацію можна розглядати з різних позицій, виокремлюючи психофізіологічну, професійну і соціально-психологічну її сторони. Кожна з цих сторін має свій об'єкт, цільові завдання і показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація означає адаптацію організму працівника в цілому до трудової діяльності. Це включає зниження змін функціонального стану організму (зменшення втоми, пристосування до фізичних навантажень і т.д.).

Професійна адаптація передбачає повне та успішне оволодіння новою професією, включаючи звикання та пристосування до змісту, характеру праці, її умов та організації. Це виражається в досягненні певного рівня професійних знань і навичок, умінні відповідати вимогам професії та взаємодіяти з нею відповідно до особистих характеристик.

Соціально-психологічна адаптація означає адаптацію людини до соціального середовища та колективу виробництва. Це включає адаптацію до соціального оточення, традицій, неписаних норм колективу, стилю роботи керівників та міжособистісних відносин, які склалися в колективі. Головною метою є включення працівника в колектив як рівноправного учасника, якого прийняли всі його члени.

Найм персоналу забезпечує ефективне заміщення вакансій, враховуючи комплексну оцінку кандидатів, планування кар'єрного росту і умови оплати праці для персоналу. У підсумку досліджуваного процесу всі вакантні робочі місця на підприємстві мають бути зайняті з урахуванням особистих побажань працівників і положень їхньої планової кар'єри.

1.2 Методичні аспекти найму персоналу

Першим етапом найму співробітників організації є набір. Методи набору кадрів можуть бути активними і пасивними. До активних зазвичай вдаються в тому разі, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Сюди насамперед належить вербування персоналу - налагодження організацією контактів із тими, хто становить для неї інтерес як потенційні співробітники, з метою спонукати їх до можливої подальшої співпраці.

Безпосереднє вербування співробітників відбувається в навчальних закладах (перевагою тут є те, що кандидати "незіпсовані" і їх не потрібно "ламати", а достатньо створити сприятливі умови для зростання), у конкурентів, через державні центри зайнятості (надають осіб масових професій середньої або низької кваліфікації) та приватні посередницькі фірми, що працюють переважно з фахівцями високої кваліфікації (що, щоправда, вельми дорого); за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу (це порівняно дешево, дає додаткові переваги, але не тільки в якості персоналу, але

і в якості працівників, що працює); через особисті зв'язки. Вербування може бути опосередкованим - через формування іміджу організації.

Презентації, як правило, привертають випадкових перехожих або осіб, що живуть неподалік, зазвичай із числа тих, хто шукає додаткові заробітки, наприклад як рекламні або торгові агенти. Ярмарки вакансій здебільшого призначені для людей, які бажають змінити роботу, а на свята й фестивалі випадково можуть зазирнути й висококваліфіковані працівники, які цікавляться саме цією організацією. Але здебільшого ці методи застосовні до працівників масових спеціальностей середнього і низького рівня кваліфікації. Щодо вузьких висококваліфікованих фахівців необхідно використовувати інші способи залучення.

До пасивних методів задоволення потреб у персоналі, які використовують переважно в протилежній ситуації, тобто за високої пропозиції робочої сили, належить розміщення оголошень у зовнішніх (у тому числі й закордонних) і внутрішніх засобах масової інформації, що містять відомості про вакантні посади, їхній рівень, вимоги до кандидатів, умови оплати праці, додаткову винагороду, місцезнаходження організації.

Вибір відповідного засобу масової інформації для рекламних кампаній залежить від кількох факторів, таких як потреба в кадрах, адресність та витрати. Телебачення, з одного боку, має широку аудиторію, оскільки його переглядають навіть ті люди, які не читають газети. Але вартість телевізійної реклами дуже висока, а адресність є обмеженою. Використання кабельного телебачення деякою мірою компенсує ці недоліки, оскільки воно надає більше можливостей для адресної реклами.

Загалом, телебачення може бути корисним і ефективним інструментом для термінового заповнення вакансій, особливо для масових професій, де потрібно залучити велику кількість кандидатів. Однак, якщо розглядаються інші фактори, такі як цільова аудиторія, бюджет та адресність, можуть бути також розглянуті інші засоби масової інформації, такі як печатні видання,

радіо, Інтернет тощо, в залежності від конкретних потреб організації і вакансійного ринку.

Реклама на радіо характеризується значно меншою вартістю порівняно з іншими рекламними каналами і зазвичай слухається багатьма людьми під час виконання їх робочих обов'язків. Однак, переважна більшість цієї аудиторії прослуховує рекламу на радіо у вільний час між заняттями або під час пересування. Враховуючи ці обставини, ефективність реклами на радіо залежить від того, наскільки привабливими є пропоновані продукти або послуги для цієї аудиторії. Висока адресність у оголошень, що розміщуються в друкованих виданнях; вони приваблюють досить широке коло кандидатів, крім того, така реклама порівняно дешева.

Пасивним методом набору кадрів є й очікування осіб, які "навмання" пропонують свої послуги (від яких, як прийнято вважати, не слід відмовлятися). Однак, оскільки цілеспрямованої роботи тут не ведеться, є небезпека набрати не найкращих людей. Перевага зовнішнім або внутрішнім джерелам задоволення потреби в персоналі залежить зазвичай від особливостей ситуації. Кожне з них має свої переваги та недоліки.

Перевагами найму персоналу зі сторони вважаються широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей щодо розвитку організації, які вони із собою приносять; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей. Водночас не можна і приймати нових працівників без потреби за принципом "була б людина, а робота знайдеться".

До недоліків такого підходу можна відзначити наступні аспекти: високі витрати, які пов'язані з процесом набору персоналу; можливість виникнення конфліктів та погіршення морально-психологічного клімату в організації через конфлікти між новими працівниками і тими, хто працює вже довше; високий ризик залучення непідходящих кандидатів через обмежену інформацію про них; необізнаність нового працівника щодо особливостей організації та потреба в тривалому періоді адаптації для впровадження його в робочий колектив та робочі процеси.

Найм персоналу передбачає дотримання визначених для даних умов пропорцій за кваліфікацією, соціальною активністю, віком, статтю.

В інструкціях із найму персоналу мають бути зафіксовані також і соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників.

У кожній організації правила відбору персоналу доцільно мати в письмовому вигляді. Вони мають передбачати, наприклад, як і коли слід використовувати опис вимог, що висуваються до кандидатів, відомості про необхідні кроки на кожній стадії добору, методи отримання додаткової інформації, способи контролю, відповідальних осіб.

Основними правилами остаточного відбору претендентів є:

- вибір найбільш придатних для організації працівників;
- забезпечення перевищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження стабільності персоналу й одночасно приплив нових людей;
- поліпшення морально-психологічного клімату;
- задоволення очікувань залучених співробітників.

Під час підбору кандидатів на вакантну посаду в організації можуть використовуватися різні методи. Так, первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їхньої відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Методи підбору персоналу, використовувані в організації, залежать від бюджету, стратегії та культури організації, а також відносної важливості вакансії. Один із методів передбачає оцінку документів, що надають обмежену кількість інформації, і це є головним недоліком даного підходу.

Для полегшення процесу аналізу всім кандидатам рекомендується заповнити стандартний бланк заяви, який містить основні відомості про прізвище, вік, освіту, досвід роботи, спеціальні навички тощо. Цей бланк може бути поєднаний з анкетною, де додатково задаються питання щодо попередньої роботи, рівня заробітної плати, причин звільнення, інтересів, підприємницького досвіду, викладацької та наукової діяльності, участі в

громадських організаціях, наявності нагород, почесних звань, публікацій та контактів осіб, які можуть надати додаткову інформацію про кандидата.

Результати ознайомчої співбесіди зазвичай дають змогу відсіяти одразу ж до 80-90% кандидатів, а для тих, хто залишився, вибрати найбільш підходящі способи подальшої перевірки та вивчення психологічних і професійних якостей з метою встановлення їхньої придатності для висунення на відповідну роботу і виконання посадових обов'язків.

Цільові співбесіди дають змогу оцінити інтелект, професіоналізм, ерудицію, кмітливість, старанність, реакцію, відкритість до нового, спостережливість, допитливість, ініціативність, ентузіазм, вправність, вправність, розсудливість, чесність, причини залишення попереднього місця тощо.

Чимало відомостей про претендента можна отримати з анкет, резюме, характеристик, автобіографій. Їхній ретельний аналіз вважається досить надійним джерелом інформації про кандидата, однак, оскільки він орієнтований винятково на минуле, то досить приблизний.

Тестування є надійним способом перевірки претендентів, який використовується як для відбору найкращих кандидатів, так і для відсіювання слабких. За допомогою тестів можна оцінити різні аспекти, такі як швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, зорова пам'ять, вміння виконувати суміжні операції, рівень аналітичного мислення, ретельність, швидкість орієнтації, стійкість до тривалої концентрації, працездатність, інтерес до роботи, вміння взаємодіяти з іншими людьми та особисті схильності.

Тестування надає можливість систематично оцінити навички, здібності та особистісні характеристики кандидатів, що сприяє об'єктивності в процесі відбору. Результати тестування дають можливість зробити усвідомлені рішення щодо відповідності кандидата вимогам посади та потенціалу його подальшого розвитку в організації.

Але остаточний вибір відбувається за допомогою менш формалізованих методів добору, тому що тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними, і, як показують дослідження, не завжди достовірні (надійність загальних тестів становить менше 50%). Крім того, недолік тестів пов'язаний з високими витратами.

Вважається, що тестування доцільно проводити кілька разів і в різні дні, порівнюючи потім результати, оскільки вони можуть бути неоднаковими.

Тести можуть мати різні форми, включаючи письмові та усні запитання, завдання, а також можуть імітувати реальну обстановку, в якій кандидат повинен виконати певні дії або розв'язати завдання. Розрізняють наступні типи тестів.

Тести на фізичні здібності використовуються для відбору кандидатів на посади, які не вимагають високої кваліфікації, але передбачають фізичну працю. Ці тести можуть включати попереднє випробування на робочому місці, коли кандидат опиняється в реальній робочій обстановці.

Інший варіант перевірки фізичних можливостей - це використання адекватно складеного запитальника, який враховує вимоги робочого місця. Запитальник може містити питання, що стосуються фізичної сили, витривалості, гнучкості та інших аспектів, які є важливими для виконання роботи.

Застосування тестів на фізичні здібності дозволяє оцінити фізичні можливості кандидатів і встановити, наскільки вони відповідають вимогам робочого місця. Цей підхід допомагає забезпечити відповідність між фізичними можливостями кандидатів і вимогами роботи, що сприяє покращенню ефективності та безпеки праці. Тести на розумові здібності (загальні та спеціальні) дають змогу перевірити рівень розумового розвитку, грамотність, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування тощо.

Імітаційні тести моделюють реальні умови роботи.

Серед різних методів перевірки претендентів найвищу довіру заслуговують комплексні тести, що включають сотні або навіть тисячі запитань та різні спеціальні випробування. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку поточного стану кандидата. Головною перевагою тестування є здатність оцінити кандидата у даному моменті, враховуючи його вміння, знання, навички та особистісні якості.

Однак основним недоліком такого підходу є високі витрати, пов'язані з розробкою, проведенням та оцінкою комплексних тестів. Крім того, важливо враховувати, що тести не завжди адекватно виявляють позитивні якості кандидатів порівняно з їхніми негативними рисами. Тому важливо доповнювати тестування іншими методами оцінки, такими як спостереження, інтерв'ю, референції та асесмент-центри, щоб отримати більш повне уявлення про кандидата і знизити можливість помилкових висновків.

Формою перевірки вступників на роботу може бути письмова характеристика або рекомендаційний лист з останнього місця роботи.

Загалом їхня достовірність і надійність вельми невисокі (як свідчить західний досвід, 25% характеристик і рекомендаційних листів - неправдиві), тому зазвичай їхній зміст мало кого цікавить - головне загальний висновок, а то й просто сам факт їхньої наявності.

Найменш надійними є графічні (експертиза почерку) та астрологічні методи. Вони ризиковані, і тому мають допоміжний характер. За необхідності може проводитися медичний огляд, який замінюється тестуванням на основі спеціального медичного опитувальника.

1.3 Оцінки ефективності системи управління персоналом та HR технологій

Згідно з М.П. Гарасимом і Л.Я. Сайко, основною метою автоматизації є покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства шляхом оперативного отримання якісної та своєчасної інформації, яка служить основою для управлінських рішень. У сучасних умовах, з урахуванням

розвитку інформаційних технологій, перспективним напрямом використання обчислювальної техніки є створення та впровадження нового покоління інформаційних систем. Ці системи орієнтовані на розподільну обробку даних з використанням автоматизованих робочих місць планово-управлінського персоналу, обчислювальних мереж та експертних систем підтримки прийняття рішень. Це дозволяє ефективно здійснювати аналіз, обробку та використання інформації з метою покращення управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Автори Огнева та Кобець зауважують, що добре підібране та ефективно налаштоване програмне забезпечення дозволяє досягти максимальної ефективності управління підприємством в цілому, а також системою бухгалтерського обліку. Використання інформаційних технологій на підприємствах забезпечує оперативність, оскільки стан розрахунків активів та зобов'язань можна контролювати в будь-який момент часу.

Сучасному керівнику необхідна достовірна та повна інформація для прийняття управлінських рішень, яку забезпечує автоматизована система обробки даних.

Неможливо забезпечити майбутній успіх жодного бізнесу без постійного впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Ці досягнення визначаються якістю, витратами на виробництво та реалізацію, обсягом і розміром реалізації та отриманим прибутком. В результаті кожне підприємство стикається з проблемою підвищення економічної ефективності впровадження нових технологій.

Для досягнення цієї мети на підприємствах повинні проводитися прогнозування та планування впровадження нових технологій на основі стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, з урахуванням реальних фінансових можливостей.

В сучасний час, через знецінення основних засобів виробництва, склалася ситуація, яка потребує від компанії правильних управлінських рішень. Одним із варіантів є економія на наявних фондах, проте це

супроводжується додатковими витратами на їх реставрацію та обслуговування. Інший варіант - заміна застарілих технологій на нові.

У минулому, HR-трансформація, насамперед, спрямовувалася на оптимізацію існуючих кадрових служб з метою забезпечення їх більшої ефективності та сумісності. Передбачалося, що відділ кадрів вже зробив все необхідне, і було просто необхідно зробити їх роботу ефективнішою, швидшою та дешевшою. Проте зараз правила гри змінюються, і новий підхід стає необхідним.

Завдяки зростаючим вимогам співробітників та керівників, HR-службі потрібно активно шукати нові ідеї та напрямки. Серед різноманітних ідей та проектів, слід зосередитися на пошуку найкращих методів оцінки ефективності для впровадження нових ідей. Наприклад, це можуть бути ефективні системи обслуговування персоналу, інтегровані HR-системи, самообслуговування співробітників та забезпечення своєчасного доступу до відповідних і точних даних про працівників - що на сьогоднішній день є особливо важливим.

HR-відділ може сприяти розвитку бізнесу і зростанню, шляхом розробки стандартних повторюваних систем та процесів, а також створення нових моделей кадрового забезпечення, що задовольняють потреби сучасного працівника.

Трансформація відділу кадрів може допомогти компаніям ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, розширити свій глобальний відбиток та збільшити дохід. Це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та зростання. Проте варто звернути увагу на певні етичні та моральні аспекти цього процесу.

Досі ці новітні технології сприймалися як позитивні багатьма інтелектуальними технологічними ентузіастами, які вважають, що штучний інтелект можна розвивати для досягнення ще більшого блага. Вже зараз алгоритми штучного інтелекту активно застосовуються в сучасному суспільстві та спрощують життя людей: розпізнавання голосу, системи

навігації в автомобілях, чат-боти, соціальні мережі, контекстна реклама, робототехніка в охороні здоров'я та багато іншого.

Проте існує побоювання, що надання машинам когнітивних здібностей може змінити здатність людини розуміти та контролювати функціонування інтелектуальних машин. Важливо враховувати ці аспекти при розробці та впровадженні нових технологій, забезпечуючи етичне та відповідальне використання штучного інтелекту.

Поміж інших наслідків, штучний інтелект не тільки замінює людей на робочих місцях, але також створює нові виклики в різних галузях і сферах послуг. Впровадження ШІ призводить до втрати робочих місць у деяких сферах, а процес перекваліфікації працівників для роботи в нових галузях буде складним і дорогим.

Одним з викликів полягає у повільному знаходженні роботи для звільнених працівників, оскільки необхідно забезпечити відповідність між їхньою освітою і вимогами нових робочих місць. Також буде потрібно здійснити процес перепідготовки працівників, які не зможуть працювати в своїй спеціалізованій галузі. Це може призвести до зниження продуктивності та уповільнення процесу адаптації до нових технологій.

Такі побоювання змушують дослідників, експериментаторів та керівників підприємств детально розглянути доцільність впровадження інтелектуальних технологій, а також розробити стратегії для ефективного управління змінами, що забезпечуватимуть мінімізацію негативних наслідків та оптимальне використання переваг ШІ.

Виправданою турботою є потенційний ризик дискримінації та неправильного використання штучного інтелекту в контексті управління працівниками. Забезпечення етичного та справедливого використання інструментів ШІ є важливим завданням, яке потребує впровадження адекватного законодавства та контролю з боку держави.

Дискримінація може виникати внаслідок небезпечного поглиблення контролю роботодавця над співробітниками за допомогою штучного інтелекту.

Тому важливо розробляти законодавство, яке регулює використання ШІ в процесах прийняття рішень щодо найму, оцінки просування по службі, визначення винагороди та збереження конфіденційності співробітників поза роботою.

Співробітництво між державою, дослідниками, експертами та підприємствами є важливим для розробки ефективного правового та етичного рамкового забезпечення впровадження штучного інтелекту в сферу управління персоналом. Це дозволить забезпечити баланс між зручністю технології та захистом прав та інтересів працівників. Однак прогресу неможливо протистояти, і ШІ може стати небезпечним, якщо ми це зробимо.

Незважаючи на існуючі ризики та почуття страху, при аналізі всіх недоліків та переваг можна впевнено стверджувати, що штучний інтелект може стати важливим інструментом для вирішення ключових проблем у сфері управління персоналом та розвитку людства в цілому. Варто відзначити, що багато рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, потребують глибоких знань, які штучний інтелект наразі не може мати, оскільки його функціонування базується переважно на аналізі даних. Менеджери з персоналу використовують свої знання про історію та культуру організації, а також власну емпатію та моральну рефлексію. Це свідчить про те, що в основі людського прийняття рішень лежить здатність застосовувати накопичений досвід у контексті ключових вирішень та ведення бізнесу. Оцінка потенціалу працівника вимагає включення прогнозування цього потенціалу. Прогноз може бути складений шляхом аналізу різних факторів, таких як діяльність працівника під час процесу підвищення кваліфікації, його плани, стать, вік, тип особистості, ділові якості, результати роботи тощо. Основною метою при складанні прогнозу є врахування всіх складових потенціалу працівника, включаючи його психологічні особливості, які є важливими для підприємства. Тільки людина здатна забезпечити цей комплексний аналіз. Таким чином, використання штучного інтелекту не може повністю замінити роль кадрових служб (HR), які відповідають за оцінку характеру та особистості кандидатів,

але значно сприяє у відсіюванні та сортуванні кандидатів згідно з вимогами компанії. Прийняття рішень щодо впровадження будь-якої ідеї у сфері управління персоналом вимагає врахування різних факторів, включаючи фінансові та нефінансові аспекти. Фінансові аспекти оцінюються на основі метрик, що вимірюють фінансову ефективність, що є загальноприйнятними для бізнесу. Нефінансові аспекти, зазвичай, охоплюють тривалий ефект впровадження, який не може бути виміряний протягом одного фінансового циклу компанії. Цей ефект може впливати на досвід працівників у справах управління персоналом, якість даних та імідж компанії на ринку праці.

Навколо будь-якої ідеї, що виникає в сфері управління персоналом, зазвичай будується гіпотеза щодо її фінансового та нефінансового впливу. Для перевірки життєздатності ідеї з мінімальними витратами часто застосовують концепцію MVP (Мінімально Життєздатного Продукту). Розробка MVP допомагає компаніям передбачити можливі ризики перед впровадженням нового продукту. Тестування нової ідеї є важливим, оскільки може виявитися, що співробітники не зацікавлені у ній або проект не може бути реалізований з різних, часто неочікуваних причин. Користь використання MVP для бізнесу необхідно належним чином оцінювати, оскільки воно дозволяє перевірити ефективність будь-якого рішення до значних інвестицій.

MVP - це мінімально життєздатний продукт, тобто тестова версія проекту. Реакція працівників або споживачів на MVP допомагає визначити пріоритетні напрями удосконалення рішення. Основна мета MVP - зрозуміти, як цільова аудиторія може відреагувати на нововведення. Важливо розрізняти MVP і прототипи. Прототипи зазвичай використовуються фахівцями для виявлення всіх потенційних проблем, що можуть виникнути під час розробки продукту, та для успішної презентації його інвесторам. У свою чергу, MVP створюються для тестування серед широкого кола споживачів. За допомогою MVP значно спрощується досягнення таких цілей:

- Тестування ідеї на основі реакцій лояльних клієнтів.

-Уникнення можливих збитків, які можуть виникнути через недостатню популярність продукту.

-Виявлення та усунення недоліків, які не були очевидними до тестування.

-Врахування потреб цільової аудиторії, які можуть бути пропущені розробниками проекту.

-Підготовка бази амбасадорів, які допоможуть в розгортанні продукту.

У сфері управління персоналом переважають проекти, які перед запуском краще випробувати у невеликому масштабі, за допомогою MVP.

Стандартно MVP відрізняються ступенем достовірності, за ним визначають. MVP високого ступеня достовірності:

Використання різних видів MVP допомагає більш точно прогнозувати успіх проекту. Ось деякі з них:

MVP Флінстоуна: Цей тип MVP повністю імітує готовий продукт, хоча насправді його функціонал може бути забезпечений вручну. Прикладом є Zappos, який спочатку публікував фотографії товарів, які фактично не були у наявності, але коли отримував замовлення, замовляв їх у сусіднього магазину і відправляв покупцям. Це дозволяло перевірити попит на продукт без значних витрат.

Консьєрж-MVP: Цей тип MVP застосовується в онлайн-сервісах, де розробники спочатку надають послуги вручну, а потім, у разі успіху, інвестують у автоматизацію процесів. Це дозволяє перевірити, чи є попит на послугу перед тим, як витратити ресурси на розробку повністю автоматизованого продукту.

Розрізнений MVP: Цей тип MVP застосовується в проектах, де не потрібне складне програмне забезпечення. Наприклад, Groupon спочатку взаємодівав зі своїми клієнтами через електронну пошту, перевіряючи популярність своїх послуг, а тільки після цього розвивав повноцінний комерційний майданчик та знижковий сервіс.

Продукт із одним параметром: Якщо продукт має лише одну основну функцію, варто протестувати його на вузькій цільовій аудиторії, щоб зібрати максимально конструктивні відгуки та зрозуміти, як його поліпшити.

Незважаючи на переваги, використання MVP має свої переваги і недоліки.

Переваги:

Дозволяє швидко випробувати ідею та перевірити її придатність на ринку.

Зменшує ризик фінансових втрат, оскільки MVP потребує менше витрат на розробку.

Дозволяє зібрати реальний фідбек від користувачів та адаптувати продукт до їх потреб.

Допомагає виявити недоліки та проблеми, які не були очевидними на етапі концепції.

Недоліки:

MVP може мати обмежений функціонал та може не задовольняти всі потреби користувачів.

Недостатній розвиток продукту може призвести до втрати конкурентних переваг на ринку.

Вимагає великого зусилля та ресурсів для збору та аналізу фідбеку від користувачів.

Можлива недооцінка потенціалу продукту через його обмежені можливості.

Враховуючи вищеписані чинники, важливо обдумано підходити до використання MVP в кожному конкретному випадку та зважати на особливості проекту.

Для прийняття рішення щодо впровадження нового продукту в галузі HR-технологій зазвичай проводять порівняльний аналіз фінансових та нефінансових ефектів, а також враховують результати MVP та підтвердження гіпотез. Загалом, для затвердження впровадження будь-якого проекту,

включаючи IT-рішення в галузі управління персоналом, необхідно уважно зважити на очікувані результати. Враховуючи те, що HR-проекти мають значні фінансові затрати та потребують ефективного управління змінами, оскільки стосуються всіх рівнів співробітників в організації - від керівництва до виконавців, особливо важливим є ретельний аналіз фінансових та нефінансових впливів проекту.

Для цього також важлива методологія, яка дозволяє відстежувати прогрес досягнення результатів. Оскільки оцінка результатів HR-проектів може бути складною, компанії часто вважають їх гігієнічними і не завжди приділяють належну увагу контролю й успішності. Це може призводити до зниження рівня відповідальності проектної команди.

Успішне впровадження HR-проекту вимагає комплексного підходу, який включає порівняння фінансових та нефінансових ефектів, оцінку результатів MVP та підтвердження гіпотез. Крім того, необхідна ефективна методологія контролю прогресу досягнення результатів для забезпечення надійності проекту та відповідальності його команди.

Висновки до розділу 1

У даній розділі дипломної роботи були розглянуті теоретико-методологічні засади рекрутингу, а саме зміст та основні етапи підбору персоналу в організації, методологічні аспекти підбору персоналу, а також оцінки ефективності системи управління персоналом та HR технологій.

У процесі аналізу системи набору персоналу в організації було виявлено, що існують як сильні сторони, так і слабкі сторони. Сильними сторонами системи є наявність чітких критеріїв відбору та компетенцій, а також використання різних каналів рекламування вакансій. Однак, слабкими сторонами можуть бути недостатнє автоматизоване підтримка набору персоналу та неефективні методи оцінки кандидатів.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «МАЯК»

2.1 Загальна техніко – економічна характеристика ТОВ «МАЯК»

Метою створення підприємства є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку, шляхом здійснення посередницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів у товарах. ТОВ «МАЯК» зареєстроване 03.03.2000 р. в м. Дніпро.

Основним видом діяльності ТОВ «МАЯК» є сільське господарство та будівництво для сільського господарства.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- Розведення свиней;
- Будівництво для сільського господарства
- Допоміжна діяльність у рослинництві
- Виробництво олії та тваринних жирів

ТОВ «МАЯК» веде активну інвестиційну та фінансову діяльність, приймає участь у статутних капіталах інших підприємств, має частки і паї дочірніх підприємств, направляє свої кошти на капітальні інвестиції. Компанія вирішує завдання будь-якого ступеня складності й пропонує своїм замовникам не тільки високонадійне обладнання, але й новітні схемо-технічні й технологічні рішення, що відповідають самим твердим вимогам українських і міжнародних стандартів.

ТОВ «МАЯК» має спеціалізовані технічні центри, сервісну службу. Штат компанії нараховує майже 250 співробітників.

Товариство з обмеженою відповідальністю – кількома особами. Статутний капітал товариства поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом. Статутний капітал товариства становить 103328 грн. Статутний капітал товариства утворюється з вартості вкладу учасників, внесених внаслідок придбання ними паїв.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) здійснюють свою діяльність у межах обсягу своїх вкладів і не несуть персональної

відповідальності за зобов'язаннями та ризиками, пов'язаними з функціонуванням товариства. Майно ТОВ формується шляхом внесків учасників, одержання доходів і з інших законних джерел, і знаходиться у власності його учасників у вигляді паїв.

Вищим органом управління ТОВ "МАЯК" є загальні збори учасників, які відповідають за прийняття стратегічних рішень, затвердження фінансових планів, балансів, обрання виконавчого органу та ревізійної комісії, встановлення умов оплати праці, розподіл прибутку та вирішення питань, пов'язаних із покриттям збитків та іншими.

Директор виступає в ролі виконавчого органу ТОВ "МАЯК" і забезпечує розробку та реалізацію цілей, політики та стратегії компанії. Він відповідає за організацію та керівництво поточною діяльністю підприємства, управління майном, найм та звільнення персоналу.

Підприємство, починаючи з моменту його державної реєстрації, набуває статусу юридичної особи. Воно має окремий баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, власну печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити. Підприємство може створювати дочірні підприємства, філії та представництва на території України і за її межами згідно з чинним законодавством.

ТОВ "МАЯК" самостійно здійснює свою господарську діяльність на основі повного господарського розрахунку та несе відповідальність за її результати, за винятком зобов'язань перед партнерами з укладених договорів, державним бюджетом та банками, відповідно до чинного законодавства.

Структура управління підприємством розроблена з метою оперативного впливу на виробничий процес, включаючи забезпечення матеріально-технічних ресурсів, виробничої діяльності, реалізації готової продукції, статистичної звітності та обліку витрат на виробництво, а також забезпечення ритмічної та рентабельної діяльності відповідно до статуту підприємства.

Організацію виробничого процесу та працевлаштування безпосередньо керує заступник з виробництва. Керівництво підприємством включає

головного інженера та головного економіста. Служба головного інженера відповідає за технічний розвиток підприємства, реконструкцію та модернізацію обладнання, створення сприятливих та безпечних умов праці. Ця служба виконує плани щодо впровадження нових технологій та техніки, забезпечує необхідним устаткуванням та запчастинами виробничі підрозділи та контролює дотримання проектних рішень.

Для забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства, досягнення планових завдань у виробництві та обліку результатів, досягнення найкращих результатів при мінімальних затратах матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, удосконаленню організації праці та управління, економічна служба займається організацією роботи в цій галузі. Вона включає планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, а також інформаційну групу, що базується на персональних комп'ютерах.

ТОВ "МАЯК" самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, враховуючи попит на продукцію та потреби у забезпеченні виробничого та соціального розвитку підприємства та підвищенні доходів його працівників. Крім того, підприємство бере до уваги інтереси споживачів щодо якості продукції.

У викладеному тексті детально описано організаційну структуру та процеси управління Товариством з обмеженою відповідальністю "МАЯК". Зазначається, що учасники товариства несуть обмежену відповідальність та ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів. Підприємство має самостійний баланс та рахунки в банківських установах, а також володіє різними реквізитами. Управління підприємством здійснюється через вищий орган управління - збір учасників, а також виконавчий орган - директор. Текст також розкриває роль головного інженера та головного економіста в управлінні виробництвом та економічною діяльністю підприємства.

Далі буде доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники роботи фірми ТОВ «МАЯК» (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності**ТОВ «МАЯК» за 2021 -2022 р., тис.грн.**

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Статутний капітал	103	103	0	0
Дохід(виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг	89537	87881	-1656	-1,88
Чистий дохід від реалізації	50682	51452	770	1,01
Фонд оплати праці	6413	6451	38	0,59
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	78	73	-5	-6,85
Операційні витрати	7906	17000	9094	53,49
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	42962	35818	-7144	-19,95
Податок на прибуток				
Чистий прибуток	42962	35818	-7144	-19,95

Проведений розрахунок в табл. 1 за наведеними показниками дозволяє зробити висновок щодо діяльності даного підприємства: сума статутного капіталу в 2022 році зменшилася в порівнянні з 2021 роком не змінилася; виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) зменшилась у 2022 році на 1656 тис.грн. або на 1,88%; аналогічно до зміни товарообороту змінився чистий дохід, який в порівнянні з 2021 роком збільшився на 770 тис.грн; фонд оплати праці у 2022 році збільшився у порівнянні з 2019 роком на 38 тис.грн. або на 0,59%. Зменшення в 2022 році середньооблікової чисельності працюючих на 5 осіб. або 6,85% дало змогу підвищити рівень заробітної плати та ввести нову систему мотивації менеджерів та робітників виробництва. Операційні витрати у 2022 році склали 17000 тис.грн, що на 53,49 % більше від операційних витрат 2021 року; таке покращення показників роботи підприємства викликане тим що підприємства галузі у 2020 році активізували свою роботу і почали робити більш стабільно.

Перевагами ТОВ «МАЯК» є розробка індивідуальних проектів для кожного об'єкту. Реалізація високоякісної продукції. Надання якісних робіт і повна відповідальність за виконані роботи. У підприємства заключені договори з різними закордонними постачальниками.

Аналіз рівнів, динаміки та структури фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «МАЯК»

Враховуючи складність системного аналізу, велика кількість показників, що відображають фінансові результати діяльності підприємства, створює методичні труднощі при їх комплексному розгляді. Розбіжність у використанні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих показників, які найкращим чином задовольняють його потребу в інформації про реальний стан підприємства. Адміністрація підприємства, наприклад, проявляє зацікавленість у величині та структурі отриманого прибутку, а також факторах, що впливають на його розмір. Податкові органи зацікавлені в отриманні достовірної інформації щодо всіх складових балансового прибутку, включаючи прибуток від реалізації продукції, прибуток від реалізації майна, позареалізаційні результати діяльності підприємства та інші. Отже, очевидно, що необхідними складовими аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є вивчення їх динаміки та структури. Для аналізу та оцінки рівня і змін показників фінансових результатів діяльності підприємства на основі "Звіту про фінансові результати" була створена аналітична таблиця 2.2 фінансових результатів, а також проведена оцінка структури та динаміки основних показників.

Таблиця 2.2

Основні показники дохідності підприємства ТОВ «МАЯК» за 2021 - 2022 рр

№ рядка	Найменування показника	Абсолютні величини, грн.		Відхилення	
		2021 р	2022 р	абсолютне, грн.	відносне, %
•	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	89537	87881	-1656	-1,88
•	Інші операційні доходи	1730	13	-1717	250,9505
•	Інші фінансові доходи	298	1354	-43,6	-13207
•	Інші доходи	26	-	-	-
•	Надзвичайні доходи	-	-	-	-
Всього доходів:		91591	89248	-2703	-19,87

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. спостерігається різке збільшення фінансових доходів з 298 т.грн. до 1354 т.грн., це пов'язано з кризовим станом будівельної галузі і з вдалим вкладанням коштів у будівництво.

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшились виплати до бюджету, а також собівартість реалізованої продукції на 1656 т. грн., адміністративні витрати на 3653,4 т.грн., та витрати на збут на 840,7 т.грн.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат підприємства ТОВ «МАЯК» за 2019 - 2020 рр

№ рядка	Найменування показника	Абсолютні величини, грн.		Відхилення	
		2021 р	2022 р	абсолютне, грн.	відносне, %
•	ПДВ	5788	1164	-4624	-397
•	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38855	36429	-2426	-6,66
•	Адміністративні витрати	6706	5979	-727	-12,16
•	Витрати на збут	792	6994	6202	-88,68
•	Інші операційні витрати	408	4027	3619	-89,87

Аналіз даних основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, що аналізується, спостерігалось невелике зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 89537 т.грн. у 2021 р. до 87881 грн. у 2022 р. Приріст склав -1,88%, це зумовлено з виходом на пенсію директора у даний період, що призвело до труднощів у менеджменті.

Таблиця 2.4

Аналіз формування чистого прибутку

Показники	Факт за попередній період, тис.грн.	Факт за звітний період, тис.грн.	Відхилення (+,-)	
			Абс.вел.	%
1.Чистий дохід	91951	89248	-2703	-2.48
2.Валовий прибуток	42962	35818	-7144	-19,95
3.Прибуток від операційної діяльності	42936	34464	-8472	-24,58
4.Чистий прибуток	42936	35818	601,75	-19,87

Формування прибутку від звичайної діяльності визначається у такому порядку:

1. Чистий дохід (ЧД):

$\text{ЧД} = \text{ВР} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} - \text{Інші вирахування з доходу}$, де ВР- виручка (дохід) від реалізації; АЗ- акцизний збір; ПДВ- податок на додану вартість.

$\text{ЧДп.} = 91591 \text{ тис.грн.}$

$\text{ЧДзв.} = 89248 \text{ тис.грн.}$

2. Валовий прибуток (ВП):

$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С/Срп}$, де С/Срп- собівартість реалізованої продукції.

$\text{ВПп.} = 42962 \text{ тис.грн.}$

$\text{ВПзв.} = 35818 \text{ тис.грн.}$

3. Фінансовий результат від операційної діяльності (Под):

$\text{Под} = \text{ВП} + \text{Піод} - \text{АВ} - \text{Взб} - \text{Вод}$, де Піод- прибуток від іншої операційної діяльності; АВ- адміністративні витрати; Взб- витрати на збут; Вод- витрати від іншої операційної діяльності.

$\text{Под.п.} = 42936 \text{ тис.грн.}$

$\text{Под.зв.} = 34464 \text{ тис.грн.}$

4. Чистий прибуток (ЧП):

$\text{ЧП} = \text{П}_{\text{оз}}^{\text{після оп}} + \text{Днс} - \text{Внс} - \text{Пнс}$, де Днс- доходи від надзвичайних ситуацій; Внс- витрати від надзвичайних ситуацій; Пнс- податок на прибуток від надзвичайних ситуацій.

$\text{ЧПп.} = 42936 \text{ тис.грн.}$

$\text{ЧПзв.} = 35818 \text{ тис.грн.}$

Висновки:

Як видно з проведеного аналізу у звітному періоді порівняно з попереднім у підприємства чистий дохід зменшився на 2703 тис.грн., або на 2,48%, валовий прибуток зменшився на 7144 тис.грн. Прибуток від операційної діяльності зменшився на 8472 тис.грн., або на 24,58%. Чистий прибуток підприємства зменшився на 601,7 тис. грн. або на 19,87%.

Як винсовок можна зазначити що такі зміни у вигляді зменшення прибутку від загальної діяльності підприємства викликані складними процесами у середині компанії як визід а пенсія директора, початок війни тощо.

Аналіз показників рентабельності

Рентабельність відображає ефективність діяльності підприємства шляхом вимірювання відносного рівня прибутковості. Вона вказує, наскільки доходи від реалізації продукції, робіт або послуг перевищують витрати на їх виробництво та обіг, і чи утворюється достатній рівень прибутку для нормального функціонування підприємства.

Рентабельність виявляється шляхом аналізу системи показників, що характеризують економічну сутність цього поняття. Основними показниками рентабельності є відношення прибутку до витрат, маржинальна рентабельність (відношення прибутку до виручки), рентабельність активів (відношення прибутку до сукупних активів) та інші.

Враховуючи вимірювання відносного рівня прибутковості, рентабельність дозволяє оцінити ефективність фінансової діяльності підприємства та його здатність забезпечити стійке функціонування. Успішне підприємство має рентабельність, яка забезпечує здатність покрити витрати та генерувати достатній прибуток для забезпечення нормального розвитку та росту.

Отже, рентабельність виражає відношення між доходами та витратами підприємства, що дає уявлення про його фінансову ефективність та здатність досягти прибутковості, необхідної для успішного функціонування. Загальна суть цих показників полягає у визначенні суми прибутку за одну гривню вкладеного капіталу. Рентабельність обчислюється у загальній формі як співвідношення прибутку до витрат або застосованих ресурсів (капіталу) і представляє собою ефективність виробництва. Величина і динаміка рентабельності відображають рівень ділової активності підприємства та його фінансову стабільність.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ТОВ «МАЯК» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	На початок 2020 року, тис.грн.	На кінець 2020 року, тис.грн.
Виручка від реалізації	58118,2	26102
Витрати на збут	308,9	1147,6
Прибуток від операційної діяльності	1665,7	8787,3
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	7390,5	8204,2
Податок на прибуток	2051,1	188,85
Чистий прибуток	5550,3	6152,05
Власний капітал	-404240	-396036
Необоротні активи	38309,7	49844,3
Весь капітал підприємства:	246645,8	198439,5

Розрахуємо показники рентабельності. Зведемо отримані дані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2019 р., %	2020 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	2,86	33,66	1076,92
Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат)	3,32	45,31	1264,75
Рентабельність всього капіталу	2,25	3,1	37,77
Рентабельність необоротних активів	14,48	12,34	-14,77
Рентабельність власного капіталу	-1,37	-0,15	-89,05

Підвищення коефіцієнта чистої рентабельності продажів призвело до зменшення показника рентабельності власного капіталу на 5,65 пунктів. Це означає, що дохідність власного капіталу знизилася через зростання витрат або зменшення прибутку, пов'язаного з продажами.

З іншого боку, зміна показників ресурсовітдачі та коефіцієнта фінансової залежності призвела до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Це означає, що ефективність використання ресурсів та фінансової політики підприємства покращилася, що призвело до збільшення прибутку, отриманого на кожну одиницю власного капіталу.

Отже, за рахунок зміни цих показників спостерігається протилежний ефект на рентабельність власного капіталу. Підвищення коефіцієнта чистої рентабельності продажів знижує загальний показник рентабельності власного капіталу, але одночасно поліпшення показників ресурсовітдачі та фінансової залежності призводить до збільшення цього показника.

Оцінка фінансового стану підприємства

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості є необхідним з метою визначення впливу цих факторів на дохідність підприємства та величину прибутку. Платоспроможність підприємства значно впливає на його дохідність. Крім того, банки інституціонально оцінюють фінансовий стан підприємства, щоб встановити режим його кредитування та встановити різні процентні ставки в залежності від ризику.

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану ТОВ «МАЯК»

Показники	2020 рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок періоду	на кінець періоду	
1	2	3	4
1. Коефіцієнт зносу	0,397	0,36	Зменшення
1. Коефіцієнт покриття	2,78	2,13	> 1
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,65	1,68	0,6 – 0,8
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0007	0,06	> 0, збільшення
4. Чистий оборотний капітал	-438428,3	-441752	> 0, збільшення
5. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-1,42	-1,59	> 0,5
6. Коефіцієнт фінансування	-0,01	-1,62	< 1, зменшення

7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,0013	0,029	> 0,1
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,0008	-0,0147	> 0, збільшення
9. Коефіцієнт оборотності активів	0,0018	0,082	Збільшення
10. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,199	0,155	Збільшення
11. Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	1,42	0,068	Збільшення
12. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1809	2323	Зменшення
13. Строк погашення кредиторської заборгованості	300	5294	Зменшення
14. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	31,05	12,7	Збільшення
15. Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,36	4,98	Збільшення
16. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,154	-0,054	Збільшення

За результатами аналізу виявлено, що показники майнового стану знаходяться на низькому рівні, так підприємство має значний рівень зношеності основних засобів.

Аналіз ліквідності підприємства показав, що всі показники нище за нормативний рівень, тобто у підприємства не достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, також у підприємства не достатньо коштів для погашення найбільш термінових боргів. Підприємство має негативне значення чистого оборотного капіталу, тобто в нього не вистачає коштів для розширення своєї діяльності у майбутньому.

Стан підприємства є залежним від зовнішніх кредиторів, так як коефіцієнт платоспроможності нищий за нормативний рівень. Позитивним є скорочення за роками значення коефіцієнту фінансування, так його значення на кінець 2020 року стає від'ємним. Позитивним є перевищення фактичних значень коефіцієнтів нормативного значення показників забезпеченості власними оборотними коштами підприємства.

Показники ділової активності підприємства знаходяться на дуже низькому рівні, обіговість активів підприємства та джерел їх утворення в 2020 році погіршується, що є негативною тенденцією. Так, всі активи підприємства

протягом 2019 року роблять 0,0018 обороти, протягом 2020 року – 0,082 обороти.

2.2 Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві. ТОВ «МАЯК»

Фахівці відділу кадрів визначають кількість вакантних робочих місць відповідно до штатного розпису ТОВ "МАЯК".

Оцінимо кількість вакантних робочих місць і відсоток їх закриття на прикладі підрозділу ТОВ "МАЯК". З 2017 року штатний розпис за підрозділами підприємства не переглядався. Введення нових посад у кожному підрозділі оформлялося додатками до основного штатного розпису, затвердженого з 01.01.2017 р.

Кількість робочих місць у цеху 02 на початок 2019 року відповідно до штатного розпису становила 10 за керівниками, 37 за основним персоналом і 25 за технічним персоналом. Разом - 72 робочих місця. Чисельність персоналу цеху на початок 2020 року становила 56 осіб. Кількість вакантних робочих місць визначалася за формулою:

$$Ч_v (2017) = Ч_{ш.р.} - Ч_{нг} = 72 - 56 = 16 \text{ од.}$$

Кількість вакантних робочих місць на початок 2018 року визначено таким чином:

$$Ч_v (2018) = Ч_v (2017) + У(2017) + Пр (2017) - П (2017) + НВ =$$

$$= 16 + 16 + 4 - 15 + 0 = 21 \text{ од.,}$$

де $Ч_v$ – кількість вакантних робочих місць на початок наступного року;

У - кількість звільнених протягом поточного року;

Пр - просування персоналу компанії на вищі посади;

П - прийнято працівників протягом поточного року;

НВ - кількість нових вакансій, відкритих у компанії.

Кількість вакантних робочих місць на початок 2019 року становила:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_в (2019) &= \text{Ч}_в (2019) + \text{У}(2019) + \text{Пр} (2019) - \text{П} (2019) + \text{НВ} = \\ &= 21 + 23 + 1 - 25 + 0 = 20 \text{ од.} \end{aligned}$$

Кількість вакантних робочих місць на початок 2020 року становила:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_в (2020) &= \text{Ч}_в (2020) + \text{У}(2020) + \text{Пр} (2020) - \text{П} (2020) + \text{НВ} = \\ &= 20 + 7 + 1 - 20 + 0 = 8 \text{ од.,} \end{aligned}$$

Подана методика розрахунку вакантних місць, на мій погляд, не правильна. Кількість вакантних робочих місць має визначатися за формулою:

$$\text{Ч}_в = \text{Ч}_{к.г.} - \text{Ч}_{н.г.} + \text{Ч}_{ув} + \text{Ч}_{перев.}$$

У 2018 році кількість вакантних робочих місць, розрахованих за запропонованою методикою, становить:

$$\text{Ч}_в (2018) = 51 - 56 + 16 + 4 = 15 \text{ од.}$$

У 2019 році кількість вакантних робочих місць, розрахованих за запропонованою методикою, становить:

$$\text{Ч}_в (2019) = 52 - 51 + 23 + 1 = 25 \text{ од.}$$

У 2020 році кількість вакантних робочих місць, розрахованих за запропонованою методикою, становить:

$$\text{Ч}_в (2020) = 64 - 52 + 7 + 1 = 20 \text{ од.}$$

Таким чином, запропонована методика дає вищий показник потреби в кадрах, відображає реальну нестачу працівників у цехах ТОВ "МАЯК".

2.3 Особливості найму персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК»

Основним завданням під час найму на роботу персоналу ТОВ "МАЯК" є задоволення попиту на працівників у якісному та кількісному відношенні. Динаміка чисельності персоналу організації залежить від двох чинників - найм і звільнення. Рух кадрів може бути спричинений причинами, що залежать від організації, - розширення або скорочення обсягів діяльності, введення нових штатних одиниць, так і причинами, що залежать від працівника, - низька продуктивність праці, особисті чинники. Динаміку кількості найнятих працівників по ТОВ "МАЯК" наведено на рис. 2.3



Рис. 2.8. Динаміка прийнятих працівників по ТОВ "МАЯК" у 2018 - 2020 рр.

Необхідно зазначити, що у 2018 році в ТОВ "МАЯК" було відкрито одну нову вакансію, у 2019 - 2020 рр. - по дві нові вакансії. Протягом усього досліджуваного періоду необхідність прийняття нових працівників була викликана, в основному, високою плинністю кадрів.

Оцінку плинності кадрів по ТОВ "МАЯК" наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.9

Плинність кадрів ТОВ "МАЯК" у 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018	2019	2020
Чисельність персоналу на початок року, осіб.	1368	1472	1418
Чисельність персоналу на кінець року, осіб.	1472	1418	1426
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	1420	1445	1422
Кількість працівників, які звільнилися, усього, осіб.	192	244	212
у т.ч.:			
- за власним бажанням	173	224	176
- з ініціативи адміністрації	5	7	18
- інші причини	14	13	18
Коефіцієнт обороту кадрів за звільненням, %	13,5	16,9	14,9
Коефіцієнт плинності, %	12,2	15,5	12,4

Із табл. 13 випливає, що з 2018 по 2020 рр. плинність кадрів в організації значно перевищувала нормальний рівень плинності кадрів у 5-7% і у 2019 р. сягнула 12,4%.

Середню тривалість роботи персоналу в ТОВ "МАЯК" наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка середньої тривалості роботи персоналу

ТОВ "МАЯК" за 2020 рр.

Найменування показника .	Середня тривалість роботи персоналу, міс
Середня тривалість роботи працівників:	
- загалом по підприємству	5 років 2 міс.
- по фахівцям	4 роки 10 міс.
- технолог	5 років
- робітники	3 роки 10 міс.

Можна зробити висновок, що середня тривалість роботи робітників нижча, ніж по спеціалістах. Це спричинено важчими умовами праці. Саме цим, а також недостатньо високою заробітною платою спричинена висока плинність кадрів у ТОВ "МАЯК".

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи підбору персоналу у ТОВ «МАЯК». Розділ включав загальну характеристику підприємства, аналіз системи підбору персоналу та розгляд особливостей найму персоналу на даному підприємстві. У розділі була надана загальна характеристика ТОВ «МАЯК», яка включала основну інформацію про компанію, її розмір, галузь діяльності та організаційну структуру. Це дозволило отримати загальне уявлення про контекст, в якому функціонує система підбору персоналу. Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК» дозволив оцінити ефективність і якість процесу набору кадрів. Були проаналізовані основні етапи підбору персоналу, включаючи рекламу

вакансій, сортування резюме, співбесіду та остаточний вибір кандидатів. Виявлено сильні та слабкі сторони системи підбору, що дало можливість розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Також були розглянуті особливості найму персоналу на підприємстві ТОВ «МАЯК». Були виявлені основні критерії відбору кандидатів, важливість психологічних та професійних характеристик, а також роль комунікації та залучення внутрішніх ресурсів у процесі найму. Висновок до даного розділу полягає у тому, що аналіз системи підбору персоналу у ТОВ «МАЯК» дозволив виявити позитивні аспекти, а також області, які потребують вдосконалення. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо поліпшення системи підбору персоналу та оптимізації процесу найму на підприємстві ТОВ «МАЯК».

3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Управління наймом персоналу на ТОВ «МАЯК»

Основною проблемою підприємства ТОВ «МАЯК» у підборі персоналу є відсутність відділу кадрів як єдиного механізму, це може мати негативний вплив на процес підбору персоналу і призводити до ряду проблем. Ось деякі причини, чому це може бути погано:

Несистематичний підхід до набору персоналу: Відсутність відділу кадрів може призвести до того, що процес набору персоналу здійснюється несистематично. Це означає, що можуть бути втрачені потенційні таланти і необхідні компетенції через відсутність чіткої структури та процедур.

Недостатня експертиза в галузі рекрутингу: Відділ кадрів має спеціалістів з досвідом і знаннями в галузі рекрутингу, які знають, як ефективно оцінювати кандидатів і проводити співбесіди. Відсутність таких експертів може призвести до зниження якості підбору персоналу і ризику привласнення некваліфікованих працівників.

Навантаження на інші підрозділи: У відсутність відділу кадрів відповідальність за підбір персоналу може покладатися на інші підрозділи, такі як керівники відділів або власники бізнесу. Це може призвести до зайнятості цих осіб і зменшення їх продуктивності в основних обов'язках.

Втрата часу та ресурсів: Неспеціалізовані працівники, що займаються підбором персоналу, можуть витрачати значну кількість часу на розгляд непідходящих резюме та проведення неконструктивних співбесід.

Відсутність досвідчених фахівців на посаді HR спричиняє високу плинність кадрів та відсутності ефективного механізму найму працівників в організацію. Найм персоналу на ТОВ «МАЯК» складався з нескладної процедури, основним фактором якої була наявність вищої освіти. Фактично за найм в компанії відповідає одна людина. Через некваліфікованість працівників інших відділів можуть занижуватись показники рентабельності підприємства.

Присутність досвідчених фахівців у відділі кадрів або як частина механізму підбору персоналу може позитивно покращити становище на підприємстві в кількох аспектах:

Ефективніший процес підбору персоналу: Досвідчені фахівці в галузі рекрутингу мають знання про найкращі практики і методи оцінки кандидатів. Вони можуть використовувати ці знання для розробки ефективних стратегій підбору персоналу, включаючи визначення ключових компетенцій, підходів до сортування резюме та проведення якісних співбесід.

Зниження помилок при відборі: Досвідчені фахівці мають навички та знання для ефективного виявлення найбільш підходящих кандидатів на посаду. Вони здатні виявити не тільки технічні навички, але й особистісні якості, які підходять до культури підприємства. Це допомагає зменшити ризик помилкових прийняття на роботу та забезпечити більш відповідний вибір кандидатів.

Заощадження часу та ресурсів: Досвідчені фахівці відділу кадрів можуть ефективно керувати процесом підбору персоналу, зменшуючи кількість непідходящих кандидатів, які досягають фінальних стадій розгляду. Це дозволяє зекономити час та ресурси, які витрачаються на непродуктивні розгляди та співбесіди.

Метою цієї частини роботи є запропонувати ефективні рекомендації щодо вдосконалення роботи відділу кадрів та процесу найму працівників в компанію в цілому.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи набору персоналу

В даній частині кваліфікаційної роботи буде розглянуто рекомендації для покращення системи набору працівників у ТОВ «МАЯК» на прикладі кількох інновацій. Реалізація запланованих нововведень можлива за умови найму нових працівників у відділ кадрів, а саме пропонується найм додаткового HR менеджера.

Заробітна плата HR-спеціаліста становитиме 20 000 гривень на місяць, то для підрахунку її річної вартості можна скористатися такою формулою:

Заробітна плата на рік = Заробітна плата на місяць * 12

Застосуємо цю формулу до вартості зарплати 30 000 гривень:

Заробітна плата на рік = 30 000 * 12 = 360 000 гривень

Таким чином, якщо заробітна плата HR-спеціаліста становить 30 000 гривень на місяць, то річна вартість цієї зарплати складатиме 360 000 гривень.

Окрім цього компанії потрібний штатний психолог, наявність якого зможе реалізувати одне з нововведень, а саме, більш точну систему набору працівників, яка, наприклад, враховує такий чинник як психологічні особливості кожного кандидата та їх сумісність. Варто зазначити, що поточна система найму не передбачає вищеописані аспекти, а базується на фундаментальних критеріях таких як, наприклад, наявність вищої освіти.

Психолог працюватиме у відділі кадрів, його керівником є HR менеджер. Заробітна плата спеціаліста становитиме 20000грн. Аналогічно розрахуємо даний показник за рік:

$20000 * 12 = 240000$ грн

Оновлена система набору працівників буде створювати більш комфортне та більш продуктивне середовище для праці завдяки правильно зібраному колективу. Її основна сутність складається з прийняття рішень взявши за основу як один з факторів психологічні тести. Існує кілька типів психологічних тестів, які використовуються для оцінки різних аспектів особистості, здібностей та навичок кандидатів. Нижче представлено декілька загально відомих психологічних тестів:

Тести особистості: Ці тести призначені для оцінки особистісних характеристик кандидата, таких як стабільність, екстравертність, дружелюбність, впевненість у собі тощо. Найпоширенішими тестами особистості є 16PF, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) та Big Five Personality Inventory.

Когнітивні тести: Ці тести призначені для оцінки когнітивних здібностей, таких як логічне мислення, числові навички, вербальна та невербальна розумова обробка і пам'ять. Деякі з найвідоміших когнітивних тестів включають Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS), Raven's Progressive Matrices та Wonderlic Cognitive Ability Test.

Тести на вміння та навички: Ці тести оцінюють конкретні навички або вміння, необхідні для виконання певної роботи. Наприклад, тести на аналітичні навички, лідерство, комунікацію, творчість тощо. Ці тести можуть бути конкретно спрямованими на певну професійну галузь або посаду.

Проективні тести: Ці тести засновані на припущенні, що кандидати в процесі відповідей на неструктуровані стимули виявляють свої приховані мотиви, потреби та особистісні риси. Найвідомішими проективними тестами є тест Роршаха та тест Тематичного аперцептивного переказу (TAT).

Ці тести використовуються в процесі підбору персоналу для отримання більш глибокого розуміння особистості, здібностей кандидата. Представлена система буде включати проходження кандидатом спрощеної універсальної версії вищевказаних тестів, інформація з яких стане додатковим чинником у прийнятті рішення працевлаштування.

Наступним кроком для покращення найму стане автоматизація процесу. Для цього було розроблено алгоритмічне програмне забезпечення. Серед багатьох кандидатів на посаду відбираємо претендентів за наявністю певного набору компетентностей.

Для того, щоб використовувати вихідний набір даних, ми запустили дані карти профілю кандидата через кілька етапів попередньої обробки вакансії. Це дозволить прискорити роботу з пошуку та скоротити кількість кандидатів для співбесіди.

Фактичні рішення щодо найму, тобто інформація про те, чи підходить кандидат для даної посади, обробляються та перетворюються на прості ознаки продовжити співбесіду або відхилити.

Бюджет впровадження програмного забезпечення з найму персоналу

Стаття витрат	Сума
Ліцензійні витрати	10000грн
Підтримка та обслуговування	50000грн
Технічна інфраструктура	50000грн
Навчання та тренінги	5000грн
Разом:	115000грн

Отже, загальна вартість впровадження становить 115000грн.

Ефективним впровадженням може стати «карта кандидата». Сутність даного способу відбору є у швидкому розумінні сильних та слабких сторін претендента. У таблиці наведено приклад карти кандидата.

Таблиця 3.2

Карта профілю кандидата на посаду «HR менеджера»

Компетенція/Рівень	Високий	Середній	Низький
Загальні психологічні характеристики			
Стресостійкість			
Комунікативність			
Адаптивність			
Загальні професійні компетентності			
Аналітичні навички			
Знання трудового законодавства			
Конфліктологія			

HR-менеджер виконує ключову роль у сфері управління людськими ресурсами, і для ефективного виконання своїх обов'язків необхідно мати ряд важливих компетенцій і навичок.

Психологічні компетентності, такі як адаптивність, стресостійкість та комунікативність, є надзвичайно важливими для HR-менеджера. Адаптивність дозволяє швидко адаптуватися до змін у робочому оточенні та ефективно пристосовуватися до нових ситуацій та вимог. Стресостійкість допомагає зберігати емоційну стійкість в умовах високого рівня напруги та вирішувати проблеми з впевненістю. Комунікативність є необхідною для встановлення ефективного спілкування зі співробітниками, керівництвом та іншими стейкхолдерами, забезпечуючи якісну обмін інформацією та розуміння.

Однак, окрім психологічних компетенцій, HR-менеджер повинен мати також професійні компетенції, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Знання трудового законодавства є основою управління персоналом, оскільки вони дозволяють HR-менеджеру розуміти правові аспекти, регулюючі відносини між роботодавцем і співробітниками, і забезпечувати дотримання вимог законодавства.

Конфліктологія є ще однією важливою професійною компетенцією HR-менеджера, оскільки він часто стикається з конфліктними ситуаціями на робочому місці. Знання конфліктології дозволяють ефективно розпізнавати, управляти та вирішувати конфлікти з мінімальними наслідками для організації та працівників.

Аналітичні навички є необхідними, оскільки вони допомагають збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про персонал, процеси найму, оцінки продуктивності та розвитку. Аналітичні навички дозволяють робити обґрунтовані рішення на основі фактів та статистичних даних, сприяючи ефективному управлінню людськими ресурсами та стратегічному плануванню.

Загалом, психологічні компетентності, такі як адаптивність, стресостійкість та комунікативність, разом з професійними компетенціями, такими як знання трудового законодавства, конфліктологія та аналітичні навички, грають важливу роль у роботі HR-менеджера, допомагаючи забезпечити ефективне управління персоналом і створюючи сприятливу робочу атмосферу.

Оцінимо ефективність запропонованих нововведень. За допомогою вищеописаних змін можна досягнути наступного результату:

Зменшення часу, витраченого на процеси підбору та найму персоналу: Можна порівняти час, який займав процес підбору персоналу до запровадження додаткового HR менеджера і після нього. Якщо час зменшився, це може свідчити про підвищення ефективності.

Зростання якості найму: Можна проаналізувати якість найму та задоволеність кандидатів, що були прийняті на роботу після запровадження

додаткового HR менеджера. Якщо якість найму покращилась і кандидати виявилися більш відповідними та задоволеними, це може бути показником успішності.

Підвищення задоволеності та збереження персоналу: Можна виміряти рівень задоволеності працівників та спостерігати за показниками збереження персоналу. Якщо запровадження додаткового HR менеджера призвело до збільшення задоволеності та зниження показників втрати кадрів, це може свідчити про покращення ефективності.

Зниження конфліктів та покращення комунікації: Можна оцінити кількість конфліктних ситуацій та якість комунікації після запровадження додаткового HR менеджера. Якщо конфліктів стало менше, а комунікація покращилась, це може свідчити про позитивний вплив HR менеджера на організаційну клімату.

Висновки до розділу 3

У даній частині дипломної роботи було запроваджено нову систему найму на підприємстві, зосереджену на використанні психологічних тестів та автоматизації процесу за допомогою програмного забезпечення. Новий підхід до набору персоналу має потенціал покращити якість відбору кандидатів та ефективність управління персоналом на підприємстві.

Запровадження психологічних тестів дозволяє отримати більш глибоке розуміння особистості, здібностей та навичок кандидатів. Ці тести допомагають оцінити особистісні характеристики, когнітивні здібності та вміння, а також виявити особливості, які відповідають вимогам конкретної посади. Це забезпечує більш точний та об'єктивний відбір працівників, зменшуючи ризик помилкових прийняття на роботу та підвищуючи ймовірність успішної адаптації нових співробітників.

Додатковою перевагою нової системи є автоматизація процесу найму за допомогою спеціалізованої програми. Це дозволяє зменшити ручну працю, оптимізувати час, ефективно керувати кандидатами та зберігати всі необхідні дані у цифровому вигляді. Автоматизована програма може прискорити оцінку

результатів тестування, забезпечити структуровану систему збору даних та допомогти здійснити інформоване рішення щодо вибору кандидата.

ВИСНОВКИ

З виконання переддипломної практики в ТОВ "МАЯК" можна зробити висновок, що підприємство успішно діє у сільськогосподарській галузі та галузі будівництва для сільського господарства, забезпечуючи якісну продукцію та послуги для своїх клієнтів.

Оцінка техніко-економічних показників діяльності ТОВ "МАЯК" свідчить про ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства.

Дослідження кількості вакантних робочих місць та їх закриття у підрозділі ТОВ "МАЯК" дозволило виявити проблему недостатньої кількості працівників та необхідність вирішення цієї проблеми для підтримки ефективності діяльності підприємства.

Результати досліджень свідчать про те, що переддипломна практика була корисною та позитивною для отримання практичних знань та досвіду в області аналізу діяльності підприємства та його техніко-економічних показників.

Діяльність підприємства як в 2019 так і в 2020 році є прибутковою, що є позитивною тенденцією, але ряд збиткових років знизив фінансовий стан підприємства до кризового. Також збитковим є і надання послуг. Прибуток підприємство отримує від оптової торгівлі обладнанням відомих іноземних фірм.

В цілому стан підприємства можна оцінити як нестабільний, з явними ознаками фінансової напруги, так як показники майнового стану та рентабельності на край низькому рівні, що може в подальшій перспективі призвести до втрати конкурентної позиції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом . – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39;
4. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства . Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
6. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз .. ЗДІА. - К. : Професіонал, 2011. – 567 с.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
8. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
9. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. – № 1. – С. 148–155.
10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с. 89

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу . Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
12. Данюк В. М. Управління персоналом: підручник.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.
13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
14. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення– К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.
15. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник– Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с. 104
16. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
18. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
19. Ковальчук, Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів / Г.К. Ковальчук, Л.М. Савчук. - Д. : Герда, 2013. - 199 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2010. – 308 с.
21. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] . Молодий вчений. — 2018. — №1.
22. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206

23. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200. 93
24. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.
25. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
26. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для внз; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с. 103
27. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: Підручник / С.В.Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010. – 856 с.
28. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практичний посібник– 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. - 311 с.
29. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
30. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
31. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст]. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.
32. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.
33. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на . Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.

34. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

35. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Підручник.– К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.

37. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

38. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід – 2011. – № 8. – С. 31-34.

39. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.

40. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

41. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.