

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

Заліскова Юлія Ігорівна

РЕКРУТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студентка групи ЕЕУПм-21

Ю. І. Заліскова

(підпис)

Науковий керівник
к.г.н., доцент А.Б. Кошіль

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__ р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Тернопіль – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Рекрутинг, як основний елемент служби управління персоналом.....	7
1.2. Види та технології пошуку, підбору та відбору персоналу в системі рекрутинг.....	15
1.3. Рекрутинг як елемент кадрового менеджменту зарубіжних компаній.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ (на прикладі ПрАТ "Тернопільський молокозавод»).....	40
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	40
2.2. Методика підбору та відбору персоналу на підприємстві.....	48
2.3. Аналіз ефективності процесів рекрутингу.....	65
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАХОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТІ.....	73
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи рекрутингу на підприємстві....	73
3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві.....	79
3.3. Методи покращення роботи нових працівників: адаптація та тестування	86
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність. В теперішніх нестабільних умовах склалась досить непроста ситуація: при високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кадрів. Питання підбору та відбору кадрів на підприємствах стає все більш актуальним. Керівники відповідальніше підходять до питання формування трудового колективу, адже від цього великою мірою залежить успіх всього підприємства. Запорука успіху – в хороших працівниках.

Послуги рекрутингових агенцій стали ефективним інструментом, що напряму впливає на успіх бізнесу. Підбір спеціалістів рекрутинговою агенцією здійснюється на основі ретельного відбору та оцінки резюме, згідно до вимог замовника.

Для того щоб процвітати в умовах ринкової економіки, організація повинна бути забезпечена відповідним числом працівників з належним рівнем кваліфікації. Кадри є стратегічним ресурсом організації, і в довгостроковій перспективі є вирішальним фактором перспективи розвитку підприємства.

Однак сучасний український рекрутинг значно відстає за якістю підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці недостатньо використовує можливості агентств для пошуку і підбору персоналу.

По мірі розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із способів використання персоналу, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, вибираючи із вже наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, надають перевагу внутрішньому рекрутингу над зовнішнім, оскільки на великому підприємстві працює безліч працівників з різним рівнем кваліфікації, знаннями та особистими характеристиками, тому у керівників дійсно є вибір.

Проте внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками. Для успішного внутрішнього

рекрутингу має бути декілька складових: позитивна репутація підприємства як працедавця; висока динаміка розвитку бізнесу; корпоративна культура.

Керівники відповідально підходять до питань формування трудового колективу, тому що від цього багато в чому залежить успішність діяльності підприємства. Підбір необхідних фахівців є невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства. Послуги рекрутингових агенцій стали ефективним інструментом, що безпосередньо впливає на успіх бізнесу. Підбір фахівців рекрутинговою агенцією здійснюється на основі ретельного вибору та оцінки резюме відповідно до вимог замовника, що дозволяє суттєво зекономити матеріальні та часові ресурси.

Проблемам рекрутингу, найму персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Терлор, Б. Трейсі, В. Ю. Божанов, М. І. Русінко, А. Є. Іванов, М. Пул, Г. Х. Бакірова, С.А. Карташової, С.В. Іванової, І.А. Кокоревої, М.Н. Магури, Ю.Г. Одегової та інших вчених. Аналіз літератури свідчить, що в працях вчених створена добротна база для дослідження розвитку рекрутингу на ринку праці в Україні. У той же час, проблема вдосконалення системи управління персоналом потребує подальшого розвитку.

Актуальність проблеми пошуку, підбору та відбору кадрів обумовили вибір теми дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження основних видів та технологій рекрутингу як механізму створення конкурентоспроможності працівників в системі управління персоналом.

Основні завдання дипломної роботи:

- дослідження поглядів на визначення рекрутингу, як інноваційної технології пошуку працівників і його роль в управління персоналом;
- розгляд рекрутингу як сфери економічної діяльності в Україні та зарубіжних країнах;
- проведення аналізу процедур зовнішнього та внутрішнього рекрутингу;
- проведення комплексного аналізу методів відбору та підбору персоналу;

- дослідження методик пошуку, відбору та підбору персоналу досліджуваного підприємства;

- розробка заходів по оптимізації рекрутинг-технологій.

Об'єктом дослідження є процеси пошуку, підбору та відбору персоналу в системі рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження виступає сукупність соціально-трудова відносин, що складаються між рекрутером та потенційними працівниками з приводу пошуку, відбору та підбору персоналу.

Методи дипломного дослідження. В дипломній роботі застосовувалися такі наукові методи: системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології дослідження процесів пошуку, найму та підбору персоналу на підприємстві; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану рекрутинг-технологій підприємства, визначення його впливу на результати діяльності організацій; економіко-математичного моделювання – для оцінки дієвості процесів рекрутингу на підприємстві, визначення оптимальної структури механізму рекрутингу; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Науковою базою дипломної роботи є основні положення економічної теорії, управління персоналу, менеджменту організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем рекрутингу персоналу. В процесі дослідження джерелами інформації були також Закони України та Трудовий Кодекс України.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна отриманих в дослідженні результатів полягає в формуванні ефективного механізму з управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві через запропоновану автором схему етапів рекрутингу та методів адаптації нових працівників.

Робота містить авторський переклад зарубіжних літературних джерел.

Логіка дослідження зумовила структуру дипломної роботи: резюме, анотація, вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 69 найменувань, 14 таблиць, 13 рисунків та 4 додатків. Загальний обсяг – 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Рекрутинг, як основний елемент служби управління персоналом

В умовах інтелектуалізації економіки особливе місце посідають кадри підприємства. Актуальним стає питання формування персоналу, адже деякі науковці та керівники підприємств вважають, що основою ефективного бізнесу є саме висококваліфікований персонал.

Ще десять років тому кадрова служба в Україні була допоміжною структурою, яка контролювала робочий документообіг. І хоча сучасна ситуація дуже змінилася, на деяких підприємствах «радянські» уявлення про дану професію до сих пір живе. Особливістю планової економіки СРСР було те, що випускники ВНЗ розподілялися по підприємствах автоматично, тому не було необхідності шукати нові кадри.

У 90-х стався серйозний економічний переворот, розвивалась ринкова економіка, а на підприємствах змінилася система управління персоналом. Непомітно відділ кадрів переріс в цілу службу управління персоналу, розширивши свої функції. Тепер потреба організації в кадрах вважається одним з важливих напрямків роботи підприємства. Адже 95 % успіху підприємства залежить від тих, хто на ньому працює [61, с. 11].

Означення та формування змісту й сутності поняття «рекрутинг» стало предметом досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців. Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, зараз є багато теоретичних напрацювань стосовно формування єдиного поняття рекрутингу. Хоча доволі дискусійним залишається означення власне змісту поняття «рекрутинг». Якщо звернутися до англо-українського тематичного словника [7, с. 270], то рекрутинг тлумачено як набір новобранців.

У таблиці 1.1.1 розглянемо підходи різних авторів до визначення поняття «рекрутинг» .

Таблиця 1.1.1

Підходи до трактування економічної сутності поняття «рекрутинг».

Автор	Трактування поняття «рекрутинг»
1	2
Качан Є. П.	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу
Лавріненко О. С.	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи
Божанова В. Ю., Русінко М. І.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду
Іванов А. Є.	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгуками оголошення в ЗМІ
Пул М.	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна
Бакірова Г. Х.	процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі

Джерело: складено автором на основі [65,с.847;28; 24, с.18; 11; 14, с. 36; 34].

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування рекрутингу. Проте, всі пояснення цього терміну є подібними в одному: під рекрутингом розуміють процес відбору та підбору персоналу.

Питання уточнення змісту понять «підбір» та «відбір» персоналу є доволі дискусійним. Багато науковців ототожнюють ці поняття та говорять про них як про синоніми. Аналізуючи наукові публікації, можна дійти висновку, що поняття «підбір» та «відбір» не тільки різні за своєю сутністю, а й становлять етапи процесу рекрутингу персоналу. Так, спочатку здійснюють підбір кандидатів, а вже пізніше – відбір, потім розстановка, адаптація і т. д. Далі доцільно означити сутність даних понять – «підбір» та «відбір» персоналу. (табл. 1.1.2)

Таблиця 1.1.2

Порівняльний аналіз підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу	Відбір персоналу
1	2
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Як бачимо з таблиці 1.1.2, сутність дій обох понять різні. Таким чином, ототожнювати дані поняття неправомірно, адже вони принципово відмінні за своїм змістом. Дані поняття є елементами етапів рекрутингу персоналу.

Термін "рекрутинг" походить від французького "recruter", що в перекладі означає "набирати", "вербувати"[2].

Основне завдання рекрутингу - задоволення потреби роботодавців у кваліфікованому персоналі. Рекрутинг персоналу є головним фактором

успішного здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом їх трудової діяльності[21].

Рекрутингова діяльність - діяльність по створенню умов для заповнення вакансій у компанії-замовника компетентними фахівцями, відповідними за своїми якостями вимогам замовника - включає комплекс організаційних заходів, вироблених агенцією в інтересах організації, яка зробила замовлення, що полягає у формуванні та поданні замовнику списку відібраних кандидатів на дану посаду з метою подальшого найму їх на роботу [28].

Рекрутинг – це частина індустрії управлінського консалтингу, що активно розвивається із загальним розвитком ринку та бізнесу в Україні [32]. З його розвитком люди, які працюють в сфері управління персоналом, стають все більш потрібними. На цьому етапі вже існує конкуренція між найкращими спеціалістами в цій сфері. Зі зростанням бізнесу та розвитком методики управління персоналом збільшується потреба працівників цієї сфери у інформації.

Великі підприємства перебувають у постійному пошуку ексклюзивних фахівців вищої ланки, молоді фірми, що розвиваються, відчують гостру потребу в масовому підборі лінійних кадрів. Щодня у керівників і менеджерів з персоналу виникають труднощі у визначенні балансу між «вартістю» кандидата і його професійними навичками. Вирішити кадрове питання ефективно і самостійно підприємству не завжди під силу, зважаючи на багато факторів: дефіциту часу, брак інформації про поточний стан ринку праці, відсутність відділу з підбору персоналу. У таких випадках, з огляду на те, що на кону стоїть закриття відповідальних і «гарячих» вакансій, доцільно передати проблему в руки професіоналів.

Підбір кадрів потрібно здійснювати на жорстких умовах, оскільки помилка у виборі працівника може дорого коштувати підприємству. Саме тому керівники багатьох успішних організацій звертаються за допомогою до рекрутингових агенцій, адже працівники цієї сфери – знавці своєї справи,

висококваліфіковані фахівці, які постійно займаються пошуком працівників, використовуючи спеціальні методи та методики.

Рекрутингові агенції виконують роль посередників між роботодавцями і претендентами [41]. Паралельно з цим такі агенції допомагають знайти роботу претендентам, хоча це і не є їх основним завданням.

Технологія класичного рекрутингу складається з наступних етапів:

- складання заявки на підбір кандидата;
- опис вакансії;
- виявлення основних напрямів пошуку кандидатів;
- аналіз отриманих резюме та запрошення обраних кандидатів на співбесіду;
- співбесіда з рекрутером або менеджером з персоналу та наступна співбесіда з керівником для обраних кандидатів;
- найм на роботу;
- процес адаптації.

Розглянемо послуги, які можуть надавати рекрутингові агенції в рис. 1.1.1.

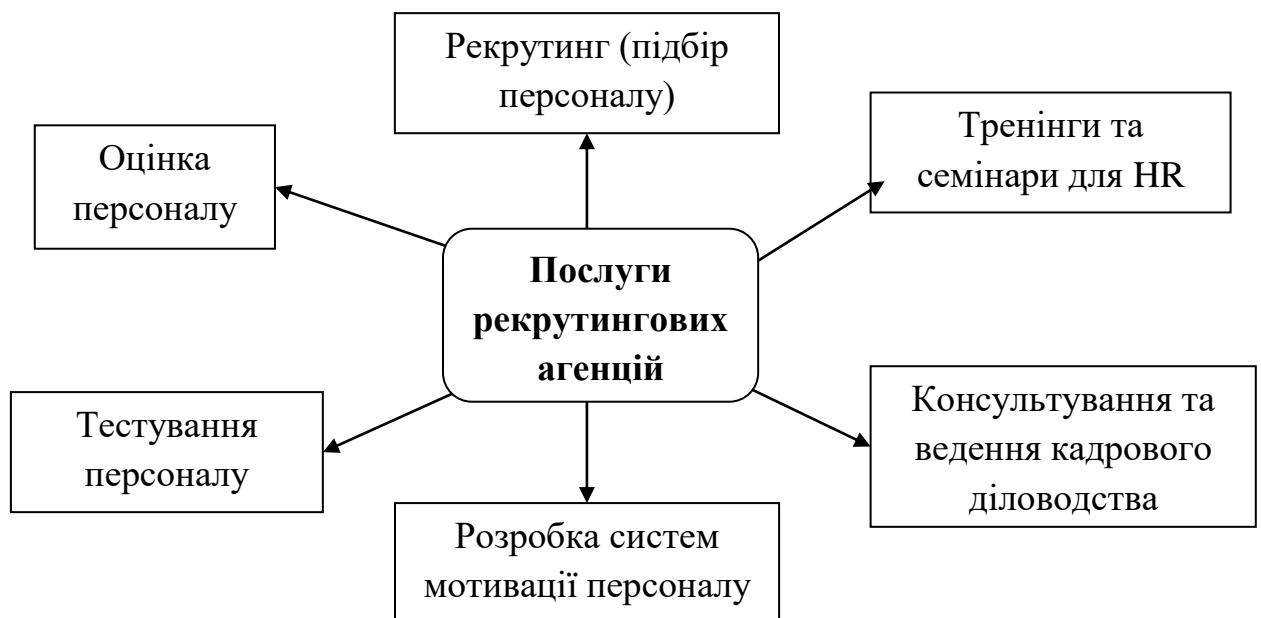


Рис. 1.1.1. Основні послуги рекрутингових агенцій на українському ринку праці

Зазвичай працівники рекрутингових агенцій займаються виключно обов'язками щодо закриття вакантних позицій. Але вони можуть виконувати наступні обов'язки менеджера з персоналу: ведення кадрової документації, звітності, оцінка компетенцій працівників, тестування, розроблення систем мотивації персоналу та іншу поточну роботу.

Таким чином, рекрутингові агенції можуть також виконувати багато додаткових функцій для підприємств.

Перевагами вибору рекрутингової агенції для підприємства є:

- економія часу на пошук та відбір персоналу;
- економія матеріальних ресурсів (витрати на рекламу в ЗМІ);
- економія офісної площі;
- економія заробітної плати для внутрішнього рекрутера.

Оплата праці зовнішніх рекрутерів - відрядна, зазвичай розраховується як певна сума гонорару за кожного найнятого працівника окремо.

За словами І. К. Макарової, головна мета системи управління персоналом – забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння та розвитку людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації [41, с. 10]

Рекрутинг покликаний виконувати головну роботу служби управління персоналом – якісне та ефективне забезпечення персоналом підприємства будь коли та за будь яких умов, тому він є головною складовою в роботі з персоналом на підприємстві.

Усі взаємозалежності служби управління персоналом слід розглядати через призму рекрутингу персоналу, тобто рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів управління персоналу. Рекрутинг має важливий вплив на розвиток системи управління персоналом.

Розглянемо місце та зв'язок рекрутингу персоналу в системі управління персоналом підприємства (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Місце та зв'язок рекрутингу в системі управління персоналом

Із рис. 1.1.2 видно, що всі елементи служби управління персоналом так чи інакше пов'язані між собою.

Планування персоналу впливає на здійснення рекрутингу так само, як рекрутинг на планування. Початок формування кадрового складу - визначення необхідності у персоналі та його планування. Тож планування - це передумова рекрутингу, в свою чергу некоректний чи неякісний рекрутинг впливає на частоту підбору персоналу, що викликає необхідність нового планування кадрів.

Після здійснення рекрутингу новий персонал проходить етап адаптації, що теж є не менш впливовим фактором на рекрутинг. Наприклад, за неправильного підбору працівника він може не вписатися та погано адаптуватися до існуючого колективу. Така ситуація спричинить погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та викличе конфліктні ситуації, що негативно вплинуть також на організаційну культуру підприємства. Зрештою, якщо новий працівник звільниться, то він знову завдасть збитків підприємству (витрати на

новий пошук, марно втрачений час та негативні наслідки у колективі), тобто виникне необхідність у новому персоналі.

Свою роль відіграє організаційна культура підприємства – система норм та цінностей може виявитися чужою для нового працівника, тому необхідно узгоджувати соціально-психологічні якості при підборі працівників із встановленими культурними нормами на підприємстві. Тож, плануючи процес рекрутингу, необхідно заздалегідь визначити критерії до кандидата відносно організаційної культури на підприємстві.

Проміжною ланкою між розвитком персоналу та адаптацією є процес мотивації. Стимулювання персоналу відіграє неабияку роль у плануванні та підборі персоналу. Мотивовані працівники працюють злагоджено та якісно і майже не потребують значної перестановки у кадрах, окрім кар'єрного росту. Тож мотивація є важливим фактором у збереженні основного кадрового складу на підприємстві. Тому якісний рекрутинг є основою для мотивації персоналу підприємства.

Розвиток та навчання залежні від атестації персоналу та також взаємовпливають на рекрутинг. Гарно мотивований персонал завжди готовий до навчання, по-перше, задля досягнення власних потреб; по-друге, задля здійснення цілей підприємства.

Розвиток та навчання дають позитивні результати в процесі атестації. Незадовільні оцінки або стимулюють до більш інтенсивного навчання, або до зниження на посаді чи звільнення. Тож завдяки атестації персоналу стає зрозумілим подальший розвиток та планування нового персоналу на підприємстві.

Роль рекрутингу персоналу визначається тим, що саме якісний підбір персоналу дозволяє сформувати ефективну команду спеціалістів, які завжди готові виконувати свою роботу якісно та чітко.

Таким чином, можна стверджувати, що саме рекрутинг - це основа успішного управління персоналом на підприємстві, бо саме якісний підбір дає змогу ефективно керувати людьми на всіх стадіях управління.

1.2. Види та технології пошуку, підбору та відбору персоналу в системі рекрутинг

Практика показала, що підприємствам необхідно підтримувати світові тенденції і звертатися до сучасних технологій набору персоналу. У роботі розглянуті найбільш поширені методи підбору кадрів із зовнішніх джерел, серед яких актуальні хедхантинг, рекрутинг і скринінг (табл. 1.2.1) [3].

Таблиця 1.2.1

Методи підбору кадрів на підприємствах [3]

ХЕДХАНТИНГ	РЕКРУТИНГ	СКРИНІНГ
1	2	3
«Якісний пошук»;	«Поглиблений підбір»;	«Поверхневий» підбір на «масові» позиції;
Враховує особисті та ділові якості кандидата;	Підбір здійснюється через оголошення і ЗМІ;	Підбір по формальним вимогам (Освіта, стать, вік, досвід роботи);
Підбір ключових менеджерів і фахівців;	Вибір кращих з наявних в базі;	Імовірність вдалого закриття вакансії становить 5-10%.
Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата;	Підбір по формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових і особистісних якостей кандидата;	Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата;

Аналіз основних характеристик трьох сучасних технологій підбору персоналу показав, що кожен із них відрізняється певними особливостями [3].

1. Хедхантинг – це метод добору рідкісних, ключових і високопрофесійних фахівців з унікальними компетенціями (наприклад, керівників підприємств, топ-менеджерів, юристів, фахівців рідкісних спеціальностей та ін.) [3].

Headhunting, або «полювання за головами» вважають однією з найбільш ефективних технологій розширеного пошуку персоналу. Це точний метод

підбору персоналу, оскільки рекрутер шукає певну кількість фахівців, які підходять під жорсткі критерії замовника. Основна відмінність послуги хедхантингу, на відміну від стандартної технології підбору персоналу полягає в тому, що хедхантинг надає клієнту комплекс додаткових консалтингових та інформаційних послуг. Послуга хедхантингу є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця становить близько 30 % від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата [3].

Досить рідко, але бувають випадки, коли хедхантеру «замовляють» конкретну людини, в основному виходячи з етичних міркувань, коли роботодавець не має права зробити пряму пропозицію керуючому або фінансовому директору конкурентів. Говорити про конкретний алгоритм роботи хедхантера недоцільно, адже ця професія, перш за все, творча, тому кожен фахівець цього профілю виробляє власні методи досягнення мети. Але до основних завдань можна віднести: встановлення контакту з топ-менеджером, психологічний аналіз кандидата з визначенням цілей і прагнень в кар'єрі (для вироблення правильного підходу), оцінка сумісності конкретного фахівця з корпоративною культурою компанії-замовника, проведення переговорів з розгляду нової посади тощо. Нерідко діяльність хедхантерів викликає бурю негативних коментарів з боку «постраждалих» роботодавців, однак такі процеси свідчать про вільну конкуренцію на ринку праці та недоробку незадоволених керівників щодо організації гідних умов праці для свого персоналу.

Визначено, що реалізація хедхантингу має такі недоліки і переваги:

- гарантія високої ймовірності підбору потрібного фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими та трудовими затратами;
- відсутність професійної підготовки та єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- хедхантери часом переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезної шкоди підприємству.

2. Рекрутинг. Рекрутингові агенції займаються якісним пошуком і підбором персоналу вищої та середньої ланки, лінійних фахівців. У процесі відбору звертається увага не тільки на професійні досягнення кандидата, але і на його ділові та особистісні якості. Особливість таких агенцій полягає в удосконаленні технологій роботи, підборі методів пошуку під характер вакансії, включаючи прямий пошук.

Використання рекрутингу передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця, а також ділових і особистих якостей кандидата, та здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і за відгуками на оголошення у ЗМІ. Рекрутинг може проводити саме підприємство або рекрутингова агенція [3].

Практикується партнерська взаємодія рекрутерів з консультантами та експертами з різних галузей. За результатами відбору рекрутери-консультанти проводять інтерв'ю для визначення компетенції та мотивації кандидатів і тільки потім стверджують від трьох до п'яти фахівців на вакантну посаду. Через 1-4 тижні клієнту надають результати. Вартість такої послуги - вище 1,5-2 місячних окладів, але додається гарантія з можливістю безкоштовної заміни працівника. В середньому такі компанії закривають до 60% своїх замовлень.

Рекрутинг буває зовнішній та внутрішній:

1. Зовнішній рекрутинг – це коли підбором персоналу займається рекрутингова агенція;
2. Внутрішній рекрутинг – це коли підприємство саме підбирає персонал згідно власних вимог та побажань.

Подібність цих позицій в тому, що і перший і другий займаються пошуком та підбором персоналу [35].

Вияснимо чим зовнішні рекрутери відрізняються від внутрішніх:

1) Кількістю роботодавців. Зовнішні рекрутери шукають персонал, одночасно співпрацюючи з великою кількістю компаній, де у кожного замовника свій стиль спілкування, свої вимоги, своя організаційна структура та ієрархія, корпоративна культура і, звичайно, свої керівники, до кожного з яких

треба знайти підхід. Зовнішні рекрутери можуть висувати до замовника свої вимоги, а також працювати в своїй ніші, тобто бути вузькопрофільними або універсальними агентствами.

У внутрішніх рекрутерів «замовник» один - це безпосередній роботодавець і його компанія. Відповідно, не треба кожен раз враховувати нові нюанси, але й займати якусь певну нішу теж не можна. Внутрішній рекрутер повинен бути «універсальним», тобто шукати персонал під потреби своєї компанії, незалежно від спеціалізації.

2) Мотивація.

Зовнішній рекрутер націлений на швидкий результат, адже від цього залежить його гонорар.

Внутрішній рекрутер більше орієнтується на якість, адже його дохід в будь-якому випадку стабільний (щомісячна зарплата), до того ж, він розуміє, що кожен кандидат в подальшому буде його колегою, а це накладає відповідальність.

Спільними рисами як зовнішнього, так і внутрішнього рекрутера є наступні:

1) Суть роботи: пошук фахівців, професійні та особистісні характеристики, що відповідають критеріям пошуку.

2) Цілі: знайти кандидатів, відповідно до вимог компанії, і найняти саме тих претендентів, які здатні виконувати поставлені перед ними завдання і влитися в структуру компанії.

3) Функції:

- Опис вакансії і вимог до кандидата.
- Публікація оголошень про вакансії в відповідних ЗМІ.
- Розробка тестів для оцінки відповідності кандидата вакансії.
- Збір та аналіз резюме, телефонне інтерв'ю, співбесіда, перевірка рекомендацій кандидата.
- Презентація кандидата роботодавцю разом з результатами, висновками і рекомендаціями.

- Координація зустрічей роботодавця з кандидатом[47].

Всі підприємства можуть самостійно заповнити вакантне місце з внутрішніх джерел підбору персоналу. Розглянемо внутрішні джерела пошуку кандидатів (рис. 1.2.1).

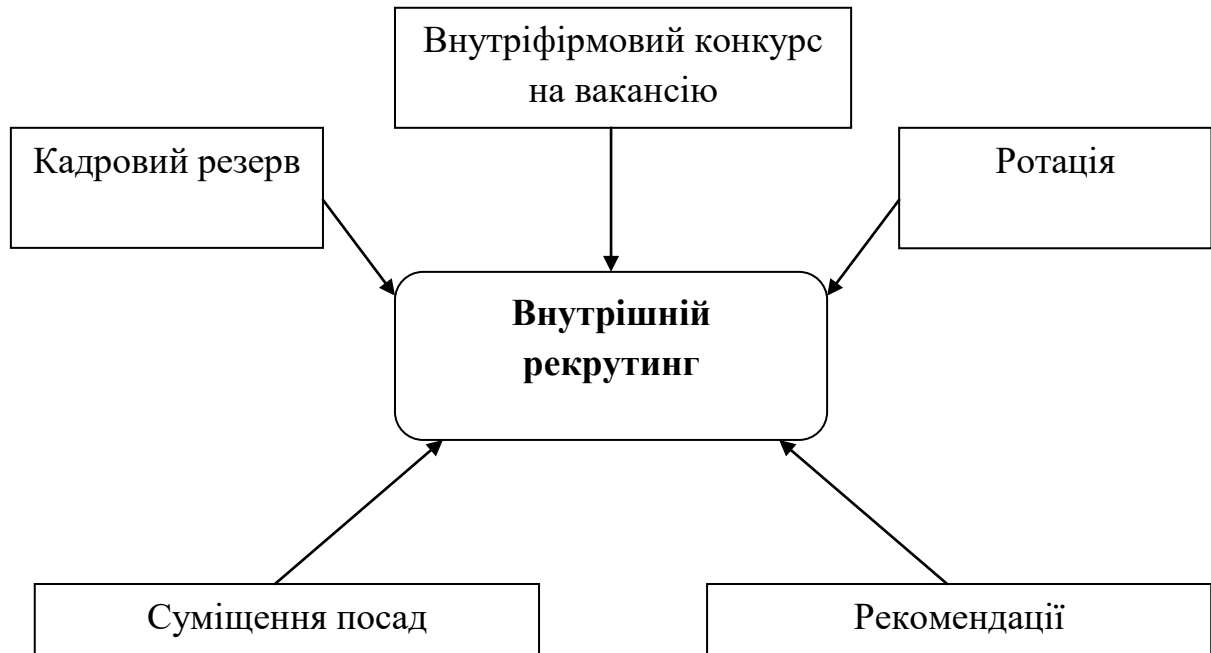


Рис. 1.2.1. Внутрішні джерела підбору персоналу

Внутрішній конкурс, як метод залучення персоналу, доцільно застосовувати, якщо знання особливостей роботи підприємства та його унікальних технологій є необхідною умовою для зайняття посади [64].

Але використання цього методу можливе і в разі необхідності заповнення посади керівника. За допомогою внутрішнього конкурсу можливо розкрити внутрішній потенціал працівників, виявити серед них неформального лідера, який в перспективі може стати високо кваліфікованим керівником.

Рішення про кар'єрне просування співробітників приймаються на основі таких критеріїв: висока ефективність на поточній посаді; виявлення корпоративних компетенцій у поведінці співробітника; схильність щодо цінностей підприємства.

Суміщення посад – це можливість виконання працівником на тому ж підприємстві, в установі, організації разом зі своєю основною роботою,

обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи [35].

До методів внутрішнього пошуку можна віднести і рекомендації персоналу своїх родичів і близьких. З одного боку цей метод не вимагає значних фінансових і трудових витрат, забезпечує певну обізнаність про потенційного кандидата, а з іншого, якщо він набуває широкого використання, то це може призвести до виникнення "кумівства", що не сприяє розвитку виробничих стосунків; і рядові працівники не є спеціалістами з підбору персоналу, а тому можуть суб'єктивно оцінювати пропонованих кандидатів.

Ротація - процес переміщення працівників із певними професійно-кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади [35].

Розглянемо також зовнішні джерела залучення кадрів (рис 1.2.2).

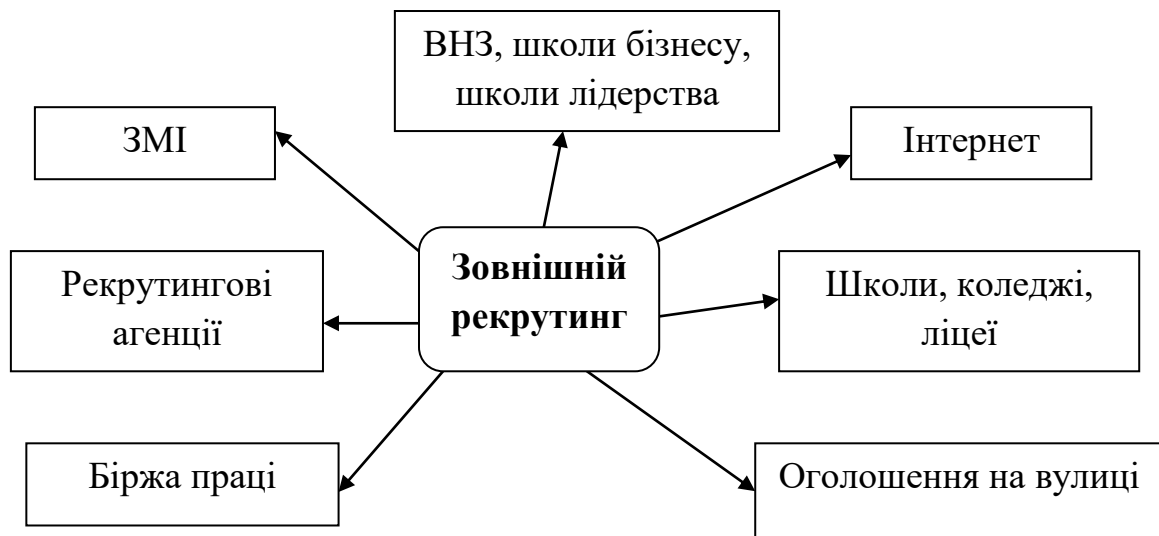


Рис. 1.2.2. Зовнішні джерела підбору персоналу [40]

Використання зазначених джерел залучення персоналу обмежене, оскільки кожне з них має свої недоліки. Так, наприклад, центри зайнятості можуть забезпечити підприємство працівниками для виконання простої, рутинної роботи, яка, можливо, вимагає неповної зайнятості. Як правило, це робітники

невисокої кваліфікації, тому пошук керівників чи першокласних спеціалістів не ефективний в даному випадку.

Очевидно, що найпопулярнішим методом залучення нових працівників зараз є інтернет-пошук. В Україні популярними інтернет-порталами для пошуку кадрів є: work.ua, rabota.ua та jobs.ua. Рідше використовуються засоби масової інформації (реклама в газетах, на біл-бордах, листівках).

Основне завдання служби управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішніх та внутрішніх джерел.

Відбір кадрів не є ізольованою функцією, що представляє самостійну цінність; він має зв'язати зі всіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на функцію, яка здійснюється ради себе самій в збиток іншим формам роботи з персоналом.

Кожне підприємство вибирає для себе метод пошуку кадрів, що буде найбільш зручним та ефективним. Наприклад, великі компанії, що часто шукають нових працівників, зазвичай обирають шлях внутрішнього рекрутингу та наймають спеціальну людину, робота якої полягає в тому, щоб шукати нові цінні кадри. Таким підприємствам немає сенсу кожного разу наймати рекрутингову агенцію для кожного нового працівника.

Часто підприємствам фінансово не вигідно утримувати менеджера по персоналу (якщо чисельність персоналу компанії менше 20 чоловік) і вони використовують працівника рекрутингової агенції як позаштатного менеджера з персоналу.

Деякі управлінці, особливо на великих підприємствах, вважають, що внутрішній рекрутинг краще зовнішнього. Це зрозуміло: у великій компанії працює безліч працівників з різним рівнем кваліфікації, знаннями і особистісними характеристиками, тому в керівників дійсно є вибір. Однак внутрішній рекрутинг - явище неоднозначне, він має свої плюси і мінуси.

Переваги внутрішнього рекрутингу:

1. При внутрішньому рекрутингу заздалегідь відомо, що можна очікувати від наявного працівника, тому що з ним вже є досвід взаємодії, його

бачили в різних ситуаціях, та є достовірне уявлення про його здібності, можливості та рівень професіоналізму. Вже відомо, як цей працівник поводить себе в складних ситуаціях, як реагує на стрес. Якщо наймати фахівця «зі сторони», то про всі переваги та недоліки кандидата можна судити лише приблизно. Може статися, що найманий працівник на етапі співбесіди здавався просто ідеальним кандидатом, але пізніше наступало розчарування. При зовнішньому рекрутингу таке трапляється набагато частіше, ніж при внутрішньому.

2. Внутрішній рекрутинг підвищує мотивацію працівників. Він дає їм можливість кар'єрного росту, допомагає рости професійно і піднятися ще на одну сходинку. Крім того, внутрішній рекрутинг наочно і переконливо показує працівникам, що їхні професійні знання та вміння дійсно цінують на підприємстві. Це, в свою чергу, змушує їх працювати старанніше: працівники сподіваються, що наступного разу, коли знову виникне така потреба в персоналі, на них звернуть увагу при виборі.
3. Внутрішній рекрутинг часто допомагає утримати тих працівників, які збиралися звільнитися з підприємства. Більшість працівників постійно намагаються знайти собі місце, яке дає більше можливостей для зростання, будь то чи позиція всередині компанії, чи за її межами. Внутрішній рекрутинг не усуває цю проблему повністю, але може істотно її пом'якшити, дозволяючи компанії утримати найцінніших працівників.
4. Економія часу. Повний цикл звичайного (зовнішнього) рекрутингу займає багато часу. Можуть пройти тижні або навіть місяці, поки нарешті буде знайдений відповідний кандидат. Для внутрішнього рекрутингу такої проблеми немає. Вакантна позиція може бути закрита буквально протягом декількох днів. Є й додатковий плюс: оскільки працівник вже добре знає компанію зсередини, її традиції та особливості, взаємодії між різними підрозділами, і давно знайомий з колегами, то досить значний час і сили заощаджуються на введенні працівника в курс справи та його адаптації

5. Фінансова економія. При внутрішньому рекрутингу підприємство економить на вартості самої послуги рекрутингу, не доводиться рекламувати вакансію в ЗМІ чи інтернеті. Коли підприємство вирішує заповнити вакантну позицію з внутрішніх ресурсів, потрібно лише помістити оголошення про вакансії там, де його зможуть побачити всі працівники компанії. Це може бути сайт компанії, або дошка оголошень в холі. Можна просто розіслати інформацію про нову вакансію по електронній пошті.

Недоліки внутрішнього рекрутингу:

1. Вибір сильно обмежений. Можливо, деякими з бажаних навичок наявні працівники все-таки не володіють, а це означає, що якщо обмежити вибір тільки внутрішніми ресурсами, то можна втратити важливі компетенції. Коли наймають людей «зі сторони», вони можуть запропонувати нові рішення, які не прийдуть в голову працівникам- «старожилам». Завдяки їхнім новим ідеям підприємство може істотно просунутися в своєму розвитку.
2. Можливі непорозуміння між працівниками. Коли один із працівників отримує підвищення, інші можуть відчувати себе недооціненими. Навіть якщо обраний дійсно працює краще, а його досвід і професійний рівень є об'єктивно вищими, ніж у інших, вони не перестануть проявляти незадоволення. У підсумку це може призвести до падіння продуктивності серед працівників, які вважають, що їх несправедливо недооцінили. Якщо вакантну позицію займає людина ззовні, то ситуація сприймається більш нейтрально, і переважно особливих причин для падіння продуктивності немає.
3. Якщо наявний працівник займає нову позицію в компанії, то його колишня позиція звільняється (за винятком тих випадків, коли колишня позиція просто скасовується чи при суміщенні посад) [59]. Це означає, що підприємство, заповнюючи одну вакантну посаду, створює нову, і весь процес підбору, відбору та найму є циклічним.

Розглянемо переваги та недоліки зовнішнього рекрутингу (табл. 1.2.2)

Таблиця 1.2.2

Переваги та недоліки зовнішнього рекрутингу:

Переваги	Недоліки
1	2
Широкі можливості вибору кандидатів	Високі витрати на залучення кадрів
Поява нових імпульсів для розвитку підприємства	Великий відсоток працівників, прийнятих із боку (в порівнянні з внутрішнім наймом)
Можливість повного задоволення потреби в кадрах	Сприяє росту плинності кадрів
Мала загроза виникнення інтриг всередині підприємства	Висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну
Новий працівник приносить свіжі ідеї на підприємство	Новий працівник погано знає підприємство
Роботодавець має можливість побачити ситуацію в колективі поза межами підприємства	Труднощі при звиканні до корпоративної культури, стилю управління
Період входження на нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності.	Період входження на нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності.
Тривалий період адаптації	Тривалий період адаптації

Аналіз переваг та недоліків зовнішнього рекрутингу (табл. 1.2.2) показав, що зовнішній рекрутинг має більше негативних якостей, ніж позитивних.

Таким чином, об'єднання внутрішнього рекрутингу з зовнішнім - це оптимальний шлях вирішення кадрових завдань і вкладення коштів у розвиток персоналу. Але він стає таким тільки при дотриманні двох умов: замовник

послуги повинен чітко розуміти, чому саме під ці завдання інвестуються кошти в аутсорсинг, а партнер повинен володіти професійною можливістю якісно відпрацювати дані інвестиції. [26]

Слід зазначити, що на українському ринку кадрових послуг функціонує досить багато видів рекрутингових агенцій. За принципом локалізації можна виділити місцеві, регіональні та національні рекрутингові компанії.

Розрізняють агенції і за критерієм спеціалізації [66]. Вузкопрофільні займаються пошуком кадрів у конкретних секторах ринку і формують окрему нішу (фахівці сфери ІТ-технологій, фармацевтики, фінансів, бухгалтерії, персонал для дому тощо). Такі рекрутингові компанії можуть бути дуже корисні для замовника, який не в змозі самостійно визначити професійний рівень бухгалтера або технічного фахівця в процесі найму на роботу.

Однак є і багатопрофільні агенції. Як правило, це холдинги, які включають групи компаній, що спеціалізуються на різних технологіях і підборі персоналу різного рівня. Співпраця з такими компаніями дозволяє керівникам підбирати персонал будь-якого рівня і професійного спрямування, працюючи тільки з одним партнером.

3.Скринінг – ще одна сучасна технологія підбору кадрів, проте, на відміну від вищезгаданих технологій, він передбачає так званий «поверхневий підбір». Це невеликі рекрутингові компанії, що орієнтуються виключно на персонал нижньої та середньої ланки. Вони проводять технічний відбір за формальними ознаками (вік, стать, освіта, стаж) серед резюме, розміщених в Інтернеті. Далі формують з них бази кандидатів і відправляють замовникам у відповідь на розміщені ними в Інтернеті вакансії. Скринінгові агенції згодні працювати з різними ваканціями, спеціалізаціями та галузями, оскільки вони не проводять селективних інтерв'ю з потенційними кандидатами, залишаючи це роботодавцям. [67]

Оплата таких послуг є невеликою, як правило - менше одного місячного окладу фахівця. Відповідно, професійний рівень рекрутерів теж залишає бажати кращого, спостерігається висока плинність кадрів, що не сприяє

високим результатам - вдається закрити не більше 5-20% вакансій. Замовники подібних агенцій - це переважно дрібні підприємства, які не мають фінансових засобів на власний підбір кадрів.

Виділяють такі етапи скринінгу:

- аналіз ринку актуальних вакансій;
- аналіз вимог до кандидатів і запропонованих умов працевлаштування;
- прямий пошук та первинний відбір кандидатів;
- аналіз резюме;
- проведення співбесіди;
- прийняття рішення за наймом розглянутого кандидата [3].

Якщо хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників підприємств, топ-менеджерів), а рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), то в скринінгу використовують підбір допоміжного та обслуговуючого персоналу [3].

Практика показала, що промислові підприємства України більше використовують рекрутинг (80 %), 15 % – скринінг і тільки 5% – хедхантинг (рис. 1.2.3).

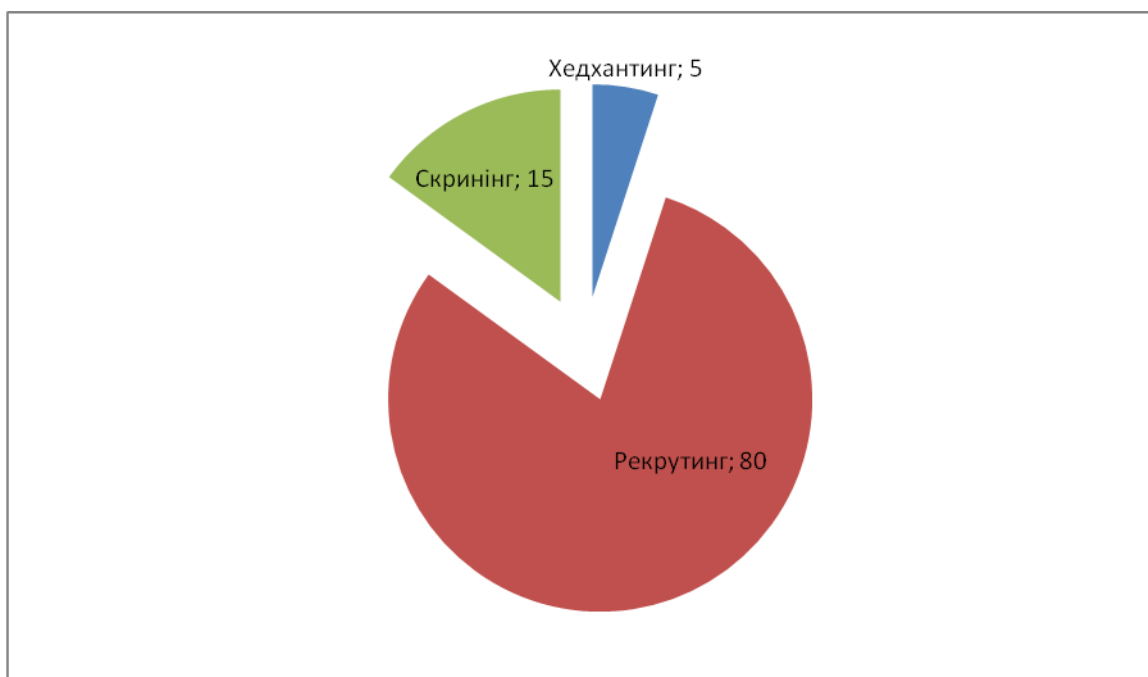


Рис. 1.2.3. Використання сучасних методів при формуванні персоналу на підприємствах України, %.

Отже, хедхантинг є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а скринінг – найдешевшою, оскільки не вимагає значних витрат.

Виділимо наступні додаткові технології найму, що є дещо менш популярними:

1. Технологія постійного найму (Permanent Recruitment)

Дана технологія передбачає постійну продуктивну співпрацю рекрутингової агенції з компанією-клієнтом на основі укладання договору. Така форма взаємодії вельми вигідна для замовника, оскільки застосовується фіксована абонентська плата, до того ж рекрутингова компанія має в своєму розпорядженні достатньо часу для глибокого вивчення специфіки і бажань клієнта. Однак така технологія практикується рідко з огляду на те, що більш доцільно організувати відділ по роботі з персоналом.

2. Технологія найму випускників (Graduate Recruitment)

Ця технологія - це новий напрям, популярний серед лідируючих агенцій на ринку праці. Основа технології - робота зі студентами та випускниками, продиктована підвищеною увагою компаній до молодих спеціалістів. Така тенденція виникла з огляду на західні традиції, де намагаються подолати проблему працевлаштування молодих фахівців без досвіду роботи. Це вважається досить непоганим методом побудови позитивного іміджу для компаній-роботодавців. Крім того, це ефективний спосіб формування кадрового резерву компанії.

Результати аналітичного огляду «Ринок праці України у 2013 році», проведеного Інтернет порталом «РБК-Україна», показали, що роботодавці здійснюють вибір на користь молодих спеціалістів і тих працівників, які здатні багато працювати в умовах ненормованого робочого дня, а також готові приймати на себе функції відразу за декількома напрямками [56].

3. Технологія «Фабрика»

Технологія «Фабрика» - це метод масового набору лінійних фахівців через пошук в оголошеннях в спеціалізованих виданнях і кадрових сайтах в Інтернеті. Пошук можливий за різними вакансіями, оскільки рекрутери мають вузьку

спеціалізацію. Оперативність забезпечується чітким алгоритмом дій, строгими часовими рамками та високою працездатністю рекрутерів. Пошукова робота здійснюється в команді (рекрутери і консультанти), що забезпечує якісний підбір, інтерв'ювання та закриття великої кількості вакансій в короткі терміни[33].

Зі всіх запропонованих технологій найму персоналу на сьогоднішній день також набувають популярності лізинг персоналу, аутстафінг та аутсорсинг.

1. Лізинг персоналу – це форма надання персоналу, при якій компанія-підрядник (кадрова агенція) надає своїх працівників компанії-замовнику для роботи на договірних умовах, тобто, по суті, здає в оренду [34]. Термін в цьому випадку може становити від двох-трьох місяців до декількох років.

За таким принципом працюють іноді колективи інженерів-проектувальників, архітекторів. Ще така форма співпраці дуже поширена в сфері ІТ серед розробників програмного забезпечення. Активно займаються лізингом персоналу і рекламні агентства, надаючи, наприклад, промоутерів і стендистів для роботи на виставках.

2. Аутстафінг – це послуга, при якій компанія-замовник переводить практично весь свій персонал в штат підрядної організації [38]. При аутстафінгу персонал укладає трудові договори не з фірмою, яка є фактичним роботодавцем, а з організацією-посередником, або аутстаффером.
3. Аутсорсинг передбачає, що частину «непрофільних» функцій може взяти на себе компанія, яка професійно надає послуги: прибирання, охорони, доставки вантажів або юридичного обслуговування. Найчастіше замовляють персонал на виробництво, наприклад, водіїв навантажувачів, вантажників, прибиральників, трохи рідше – адміністративний персонал. [21]

Для кожного підприємства вибір технологій багато в чому залежить від впливу таких фундаментальних чинників, як:

- характер внутрішнього середовища підприємства;
- термін існування;
- зовнішні фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства;
- професіоналізм і компетентність HR-фахівців[45].

Технологія співробітництва при підборі персоналу виглядає так:

1. Отримання інформації про компанію-клієнта та необхідних їм фахівців (як правило, це відбувається через заповнення заявки, в якій надається основна інформація про компанію та про вакантну позицію);
2. Зустріч роботодавця з консультантом рекрутингової агенції (на ній, як правило, заповнюється і підписується стандартна повна форма заявки на необхідного фахівця, обговорюються терміни та методи пошуку персоналу, схема співпраці та фінансові умови);
3. Процес пошуку та підбору кандидатів (залучення всіх можливих ресурсів для максимального охоплення цільової аудиторії при пошуку потенційних кандидатів; співбесіда по телефону з усіма цікавими кандидатами; особиста зустріч та інтерв'ю з найбільш підходящими з них; висновок про їх відповідність або невідповідність вимогам роботодавця);
4. Зустріч роботодавця та потенційних працівників (надсилання роботодавцю резюме кандидатів та організація зустрічі з ними; співбесіда з кандидатами; прийняття рішення і подальших спільних дій);
5. Оплата послуг (оплата суми гонорару та підписання акту виконаних робіт);
6. Супровід кандидата та гарантія заміни протягом випробувального періоду (90-180 днів з дати виходу кандидата на роботу) [44].

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що підбір персоналу передбачає комплекс різноманітних заходів з метою пошуку та відбору працівників на певні вакантні посади. Цей процес можна здійснювати за допомогою трьох основних сучасних технологій: хедхантингу, рекрутингу та скринінгу. Різниця певних технологій полягає в їх вартості, ефективності й спрямованості.

1.3. Рекрутинг як елемент кадрового менеджменту зарубіжних компаній

Перший етап підбору працівників почався ще задовго до нашої ери, коли відбувся розподіл праці. Торгівля рабами передбачала, що рабовласник отримував гонорар за продаж у рабство. Тобто вже тоді розпочалися зачатки рекрутингової діяльності, хоча на тому етапі «здобувач» не вказував сам на ту сферу діяльності, в котрій прагнув працювати.

Проте, рекрутинг як самостійний вид бізнесу відносно молодий. Літописи свідчать, що перша приватна служба по найму персоналу з'явилася в Німеччині в XIX столітті. У тому ж столітті в Британії і Франції почали активно працювати рекрутингові організації, які займалися як працевлаштуванням фахівців, так і пошуком персоналу на замовлення. Остаточно як вид економічної діяльності кадрова індустрія сформувалася в США в 50-х рр., в Європі - в 60-і рр. XX століття.

На наш погляд, необхідно детально розглянути ринок рекрутингових послуг найбільших розвинених країн. Особливості рекрутингу в Сполучених Штатах Америки ґрунтуються на історичному минулому цієї країни, але, незважаючи ні тривалу історію, ринок рекрутингу в США дуже динамічний.

Найбільшими гравцями в секторі рекрутингу фахівців високого рівня є компанії Korn / Ferry International і Heidrick & Struggles. Korn / Ferry International володіє 23 офісами в Сполучених Штатах і має дуже гнучку структуру, що дозволяє компанії моментально реагувати на зміни ринку праці в країні. Heidrick & Struggles, в свою чергу, є постійним конкурентом і суперником Korn / Ferry International на американському ринку ось вже більше сорока років.

Існує також потужна мережа рекрутингових агентств в технічних областях. Найбільша світова консалтингова фірма Adecco спеціально відкриває відділення в країнах східної Європи і Азії для вивчення пропозиції і використання кадрового ресурсу. Це дозволяє гіганту рекрутингового ринку щодня працевлаштовувати по всьому світу 650 тисяч працівників. Цьому

сприяють 5800 офісів в 60 країнах світу та 33 тисячі працівників компанії. Це дійсно найбільша в світі рекрутингова компанія. У США Adecco спеціалізується на автомобілебудуванні, банківській справі, логістиці, телекомунікації та інформаційних технологіях. У цих областях в Америці компанії Adecco належить 18% ринку. Фактично кожен п'ятий фахівець, прийнятий на роботу за участю рекрутингової компанії, користувався послугами фірми Adecco [49].

Ще один гігант на ринку послуг з підбору персоналу - компанія Kelly Services. Ця фірма з 60-річним стажем пропонує послуги в підборі тимчасових працівників. Фірма проводить аналіз і визначає, яку кількість працівників і з яких галузей необхідно підібрати. Kelly Services вирішує класичні завдання рекрутингу в зв'язку з консалтинговими послугами в сфері проектного менеджменту. Значні бази даних компанії поповнюються дуже швидко, а дані про фахівця залишаються в архівах назавжди. Після закінчення проекту йому можуть запропонувати роботу в новому проекті іншої фірми. Таким чином, зберігається ймовірність постійного працевлаштування [50].

Найбільший фахівець Сполучених Штатів Америки в секторі тимчасового працевлаштування, фірма Kelly Services, працевлаштовує в рік до мільйона чоловік. Необхідно відзначити, що такі великі агентства як Adecco і Kelly Services не тільки шукають персонал, а й організують семінари, школи, курси з перекваліфікації, підбирають фахівців в суміжних областях. Це говорить про зацікавленість рекрутингових фірм у вирішенні проблем замовників і, як наслідок, про активну участь в підвищенні соціального рівня, стабільності, економічного стану Сполучених Штатів Америки. Подальший розвиток рекрутингу в Америці буде залежати від економічної, демографічної та політичної ситуації в країні.

У США для поліпшення ефективності рекрутингу використовуються корпоративні веб-сайти. Ефективний корпоративний веб-сайт дозволяє показати кращі і характерні риси компанії. Потоківі відео і веб-камери дозволяють кандидатам здійснити віртуальний тур по компанії, а також

пропонованого робочого місця. Кандидати можуть самостійно і конфіденційно розміщувати інформацію про себе в кадровому резерві, що цікавить компанії через корпоративний веб-сайт.

Американський менеджмент: «побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці. Усе частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового й середнього рівнів до рівня робочого місця. Перевага надається організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність» [44].

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень та охоплює, крім заробітної плати, різні доплати й премії, доходи від участі в прибутках, акціонерному капіталі підприємства, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють. [68]

Особливу увагу американські корпорації приділяють успіху кожного працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Лідерство в американському менеджменті відображається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва, спрямованого на створення : «управлінської автономії» і «природної дифузії» окремих структурних одиниць. Завдання лідера полягає в генерації ідей, організації їх упровадження. Успіх керівника оцінюється з погляду на фінансові результати, а не результати виробничої діяльності[53].

Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує й оберігає особливий «дух» підприємства, загальну атмосферу, що зумовлюють етичні принципи, стиль взаємин. Добір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Під час прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай, кожна фірма розробляє свої критерії добору й порядок найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Тобто ознайомлення з діяльністю фірми в цілому та її організаційною культурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається.

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських фірм є атестація працівників, мета якої – порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій [18].

Практично кожна фірма у США має власну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щороку, а тому процес навчання відбувається безперервно [37].

Розглядаючи рекрутинг в Великобританії необхідно розібратися в системі цінностей та національних особливостях бізнесу. На сьогоднішній день, у Великобританії великий попит на висококваліфіковані кадри, готові працювати як на внутрішньому ринку, так і на європейському та міжнародному ринку. Великобританія давно і успішно співпрацює з Європою в області рекрутингу. Політика Великобританії в області рекрутингу може бути описана чотирма основними «китами» в області рекрутингу:

- «New Deal» - як втілення дієвої системи працевлаштування. Створення так званого «входу» в спеціальність для молоді до 24 років і для безробітних до від 25 до 50 років. Ряд умов, невиконання яких веде до масивного зниження соціальної допомоги з боку держави, і широка фінансова підтримка фірм, які взяли участь у програмі «New Deal», зробили свою справу. Безробіття у Великобританії тримається на одному з найнижчих рівнів в Європі.

- «Work Trial» - винахід британських економістів, що перекладається як «пробна робота». Протягом трьох місяців працівник може входити в курс

справи, пробувати себе на новому місці, не втрачаючи при цьому соціальної допомоги, аж до відшкодування вартості проїзду на роботу і назад.

- «High Skilled Migrant Programme» - система оцінки міграційної робочої сили. Це спеціальна програма з виявлення фахівців високого класу серед мігрантів, що приїхали в країну на роботу, в тих областях бізнесу, які в країні є найбільш затребуваними.

- «Jobcentre Plus» - злиття різних шляхів працевлаштування. Створення спеціальних центрів рекрутингу, в яких об'єднані можливості державних бірж праці, електронних бірж, рекрутингових агентств і навчальних закладів. Це нова та гнучка структура рекрутингу.

Однією з найактивніших служб по підборі кадрів в Німеччині є фірма SOLCOM. Її постійними замовниками є найбільші концерни: BMW, Bosch, Alcatel, концерн Hugo Boss, одна з найбільших страхових компаній AXA. SOLCOM є монополістом в області підбору персоналу в сфері комунікацій та менеджменту проектів. Всього чотири основних напрямки діяльності рекрутингового агентства SOLCOM дозволяють сконцентруватися на якісному пошуку фахівців в галузі торгівлі, страхування та телекомунікацій. Додаткові консалтингові служби цієї компанії вирішують проблеми підбору персоналу в комплексі з іншими супутніми питаннями.

В області медіапродукції, реклами, моди і комп'ютерних технологій на німецькому ринку праці успішно працює кадрове агентство Aquent. Ця міжнародна консалтингова компанія з'явилася в Німеччині в 1985 році. З 1986 року рекрутингове агентство Aquent активно працює на ринку праці. Одним з найбільших замовників цього кадрового агентства є компанія Adobe.

В області підбору персоналу для інформаційних технологій, виробництва електроніки і будівельної індустрії в Німеччині лідирує концерн Michael Page International. Відділення концерну розташовані в шести найбільших містах Німеччини - Дюссельдорфі, Франкфурті, Штутгарті, Мюнхені, Берліні та Гамбурзі і охоплюють сотню найбільших компаній. Серед них - гігант Philips, виробник електроніки Pioneer, компанія Rockwell. На сьогоднішній день

Michael Page - в п'ятірці найбільших рекрутингових агентств Німеччини. Серед німецьких рекрутингових агентств виділяється Kienbaum Management Consultants GmbH. За більш ніж 60 років діяльності було реалізовано 60 тис. Проектів в області персонального менеджменту і рекрутингу.

Розвиток технічного прогресу, використання нових технологій вимагає нової, навченої, спеціалізованої робочої сили. Зона інтересів цієї фірми поширюється на Італію, Іспанію, Францію, оскільки GI Group є найбільшою рекрутинговою агенцією Італії.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає в тому, що, будучи прийнятим одного разу на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію в 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25–30 % японських працівників, зайнятих у великих підприємствах.

Кадрові служби японських підприємств, як правило, починають роботу зі студентами-майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. підприємство наймає працівників раз на рік[15]. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на підприємстві, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом підприємства.

На японських підприємствах є два відділи кадрів, які за своїми функціями і структурою не мають точних аналогів у західних організаціях. Один із них – відділ загальних питань. Його функції – розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації. Другий – відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і функціонує як центральний підрозділ з усіх кадрових питань, має свою корпоративну філософію та організацію праці. Її суть зводиться до такого:

підприємство сприймається як об'єднання людей, що на ньому працюють. Свій соціальний статус, фізичний і духовний розвиток багато в чому працівники пов'язують з компанією, яка бере на себе турботу про людей, зокрема й у сферах, не пов'язаних зі службою. Жоден член фірми при звільненні з фірми не має бути залишений без піклування про його майбутнє навіть у важкі часи [44].

Проте, як зазначається в праці [6, с. 51]: «останнім часом на японських підприємствах постала проблема збільшення затрат на утримання персоналу. Причина – старіння зайнятого населення. Заходи з удосконалення кадрової політики стосуються основ традиційного японського управління (табл. 1.3.1)».

Таблиця 1.3.1

Тенденції в японському управлінні персоналом [51]

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
1	2	3
Набір робочої сили	Набір молоді	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати.	Індивідуальна відповідальність
Контроль	Перевірка знань та навичок	Розроблення посадових інструкцій. Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на підприємстві; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою [58]. Група нових співробітників разом з працівниками кадрової служби підприємства протягом кількох тижнів перебуває в заміській зоні (як правило, у горах), де знайомляться з

процедурами, традиціями й ритуалами, прийнятими на фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організують спільне дозвілля зі спортивними заходами. Таким чином, молоді спеціалісти швидко й органічно «вживаються» в організм підприємства, проникаються духом колективізму, знайомляться з правилами і прийомами колективної взаємодії в процесі роботи.

Досвід США, Японії та Франції у сфері активізації праці [17] : « на основі інноваційної складової показує, що саме інноваційна діяльність фірм і корпорацій становить близько 74 % усієї діяльності, що дає змогу забезпечувати 85 % прибутку».

На наш погляд, необхідно також розглянути історію українського ринку рекрутменту (табл. 1.3.2).

Таблиця 1.3.2

Розвиток рекрутингу на українському ринку [13]

Назва етапу	Роки	Характерні риси етапу
1	2	3
Зародження	1991-1997	Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг, найму та підбору персоналу, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні
Становлення	1997 – 1999	Різке збільшення кількості рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних підприємств
Стабілізація	Початок 2000 – теперішній час	Використання новітніх технологій з підбору персоналу, поява нових методів рекрутингу, використання соціальних мереж у підборі персоналу

В Україні перші рекрутингові компанії з'явилися тільки в середині 90-х рр. в початковий період становлення ринкових відносин [42]. Цей період не давав рекрутингу розвиватися повною мірою, тому що не вистачало достатньо місця на українському ринку. Їх зародження мало деякі специфічні риси, обумовлені тим, що Україна опинилася в ситуації вимушеного освоєння багатьох видів бізнесу, минаючи стадії їх природнього розвитку. Тому в Україні кадрові агенції почали з'являтися відразу, минаючи стадію консалтингу[47].

Підводячи підсумок, слід зазначити, що сьогодні рекрутмент - це не просто теорія та не тільки практична система пошуку персоналу. Це серйозний фактор, який багато в чому визначає ситуацію на ринку праці, і потужний інструмент вирішення багатьох кадрових проблем. Рекрутингові агентства стали серйозним інструментом аналізу ринку праці. Вони гнучко реагують на будь-які зміни ситуації в країні. Українському ринку рекрутменту сьогодні необхідно орієнтуватися на досвід найбільших розвинених країн і, перш за все, розробити ефективну нормативно-правову базу.

Висновки до розділу 1

Теоретичні основи рекрутингу як основного елементу служби управління персоналом зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять “персонал” та “управління”, запропоновано рекрутинг персоналу розглядати, як процес відбору та підбору персоналу.
2. Визначено, що рекрутинг персоналу є головним фактором успішного здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом їхньої трудової діяльності.
3. Доведено, що рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів управління персоналом та усі взаємозалежності необхідно розглядати через призму рекрутингу персоналу.

4. Визначено, що до основних методів підбору кадрів належать хедхантинг, рекрутинг та скринінг, а до основних технологій найму персоналу – аутстафінг, аутсорсінг та лізинг персоналу.
5. Обґрунтовано, що зовнішній рекрутинг – це коли підбором персоналу займається рекрутингова агенція, а внутрішній рекрутинг – це коли підприємство саме підбирає персонал згідно власних вимог та побажань, та встановлено їхні переваги та недоліки.
6. Описано найбільші світові рекрутингові агенції США, Італії, Великобританії та Німеччини специфіка їх роботи
7. Пояснено специфіку найму та роботи кадрових служб США та Японії
8. Виділено 3 етапи становлення рекрутингу в Україні: зародження (1991-1997 рр.), становлення (1997-1999 рр.) та стабілізація (початок 2000 р. – теперішній час).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ (на прикладі ПрАТ "Тернопільський молокозавод»)

2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» засновано у 1957 році. Форма власності – приватна. Скорочена назва – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», торгова марка – «Молокія» [5].

Асортимент продукції, що випускається включає молоко (в картонних упаковках і пакетоване), кефір, сметану, айран, кілька видів йогурту, сир, вершкове масло та кисломолочний сир.

28 червня 1969 року здано в експлуатацію новий завод – "Тернопільський міськмолкозавод". Продукцію почали фасувати у скляну тару, а у продажу з'явилося топле молоко, кефір, ряжанка, айран.

1990 -1999 роки - через скрутне економічне становище завод почав занепадати. В 1999-му переробка молока зменшилась у півтора рази, порівняно з 1956 роком, коли підприємство працювало на старих потужностях.

2000 рік - ВАТ "Тернопільський міськмолкозавод" реорганізовано у ЗАТ "Тернопільський молокозавод".

Січень-жовтень 2002 року - створено торгову марку "Молокія". Підприємство почало розробляти інноваційні напрями розвитку. Було випущено перше в Україні молоко з йодованим білком та запроваджено новітню поглиблену очистку молока.

2005 рік - на підприємстві розпочато масштабну реконструкцію, третій етап якої завершиться до початку 2018 року.

2014 рік - Вперше в Україні на потужностях ПрАТ "Тернопільський молокозавод" запроваджено німецьку технологію "FRESH MILK TECHNOLOGY" (що перекладається як "Свіже молоко"). FRESH MILK TECHNOLOGY - це інноваційна технологія очистки молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією.

Віталій Володимирович Ковальчук став головою правління в 1999 році. Тоді штат підприємства налічував близько 300 працівників, а виробничі потужності переробки молока становили 2 тонни на день. Сьогодні ПрАТ "Тернопільський молокозавод" - одне з найпотужніших молочних підприємств України.

Економічне життя країни, безумовно, вносило свої корективи і в роботу підприємства. Проте у 2000 році на завод прийшла нова команда управлінців. Тоді на потужностях підприємства було створено ЗАТ «Тернопільський молокозавод», який у 2011 році став ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Відтоді щорічно обсяги виробництва зростають на 25-30 %. Завод значно розширив асортимент продукції, відвоював свої ринки та налагодив власну систему доставки сировини та дистрибуції. В результаті поетапної реконструкції зараз виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють переробляти близько 300 тонн молока в день, а кількість працівників зросла до 1500 людей.

На заводі повним ходом впроваджуються новітні технології: це перше підприємство в Україні, яке виготовляє молоко за німецькою технологією "FRESH MILK TECHNOLOGY" ("Свіже молоко").

Зараз підприємство налічує 13 власних торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах. Можливості молоко переробки в день сягають близько 400 т. Лівову частку сировини для виготовлення продукції під ТМ «Молокія» виробляють фермерські господарства.

Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основний аргумент щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в регіонах, які розташовані поруч із тернопільським регіоном — у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Там створено власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити процес

збуту таким чином, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія».

Протягом останніх років продукція підприємства неодноразово визнавалася в числі кращих за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій. Так, наприклад:

ТМ «Молокія» - фіналіст конкурсу «100 кращих товарів України»

У номінації «Продовольчі товари» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» ТМ «Молокія» визнано кращим. Йогурт “Натуральний”, виготовлений згідно з ДСТУ 4343:2004, складається виключно з молока коров'ячого незбираного, молока коров'ячого знежиреного і закваски для йогурту (*Lactobacillus delbrueckii bulgaricus*, *Streptococcus thermophilus*). Оскільки йогурт нетермізований (після внесення закваски продукт не піддають додатковій термічній обробці), він є живим продуктом, тобто в ньому збережені вітаміни, макро- та мікроелементи, які притаманні натуральному молоку.

Йогурт “Натуральний” 2,5% жирності створений завдяки сучасним технологіям і високому контролю якості ISO 9001:2009. У ньому відсутні наповнювач, цукор та фруктова частина, - тому це чудовий продукт дієтичного харчування.

Народне визнання лідера серед виробників молочної продукції отримала ТМ «Молокія». у Тернополі. 15 грудня на урочистій церемонії диплом та нагороду вручили організатори акції «Народний бренд 2011».

Виробничі потужності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" сертифікували відповідно до вимог системи управління безпечністю.

Сертифікацію проведено компанією BUREAU VERITAS – міжнародний орган сертифікацій, який має понад 40 національних та міжнародних органів з акредитації в усьому світі. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" отримав сертифікат “Standard ISO 22000 : 2005”.

Це означає, що усі виробничі потужності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідають міжнародним стандартам, є безпечними для працівників та якісними для виробництва продукції.

Сертифікат ДСТУ ISO 9001 - це офіційний документ, який підтверджує те, що підприємство працює відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а система управління якістю відповідає всім необхідним вимогам.

Система управління якістю згідно з ISO 9001 - це схема проведення бізнес-процесів, яка забезпечує стабільну якість роботи підприємства і охоплює основні етапи його діяльності: облік та аналіз документації, проектування, закупівлю сировини і комплектуючих, контроль якості готової продукції, навчання персоналу, обслуговування клієнтів/споживачів, роботу з відгуками і рекламациями тощо [50].

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції [50].

Розглянемо найбільших конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.1.1) та структуру українського ринку молока станом на кінець 2016 року (рис. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Найбільші конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48]

Виробник молока	Чистий дохід в 2016 р., млрд.грн.	Переробка молока, тонн на рік
1	2	3
Терра Фуд	2,3	217000
Данон	2,5	198000
Люстдорф	1,7	150000
Житомирський маслозавод	1,6	126000
Галичина	1,4	113000

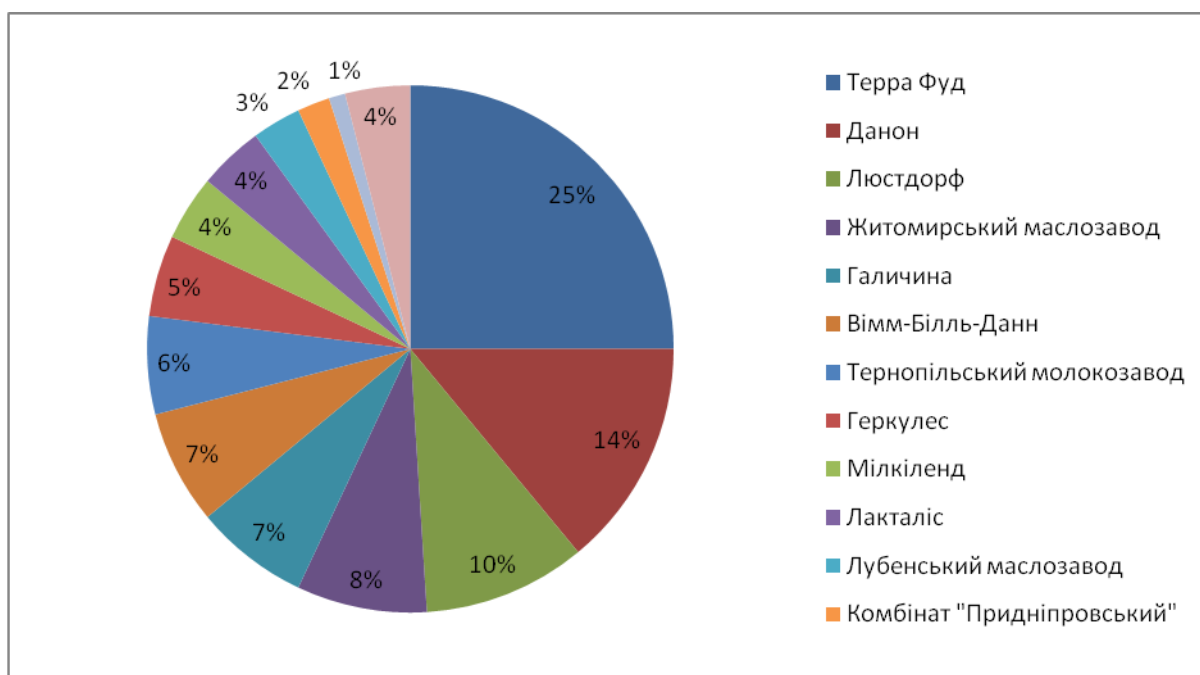


Рис. 2.1.1 Структура українського ринку молока в 2016 році, % [1]

Таким чином, з табл. 2.1.1 та рис. 2.1.1 бачимо, що головними конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є «Терра Фуд», «Данон», «Люстдорф», «Житомирський маслозавод» та «Галичина», а частка ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 7%.

Розглянемо основні дані та отримані показники, що характеризують персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.1.2

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2015-2016 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Середньоспискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	1335	+71	105,6
Робочі	1061	1070	+9	100,9
Інженерно-технічні працівники, їх:	203	265	+62	130,5
Керівники	116	167	+51	143,9
Фахівці	87	98	+11	112,6

Як видно з даних таблиці 2.1.2., в 2015-2016 рр. простежується зростання чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Так, в 2016 р. кількість працівників проти 2015 р. збільшилася на 71 чоловік, або на 5,6 %. Чисельність робочих за аналізований період зросла на 9 чоловік, або на 0,9 %. Чисельність керівників в 2016 р. становила 167 чоловік і проти 2015 р. збільшилася на 51 чоловік, або 43,9%. Чисельність фахівців у 2016 р. становила 98 чоловік і проти 2015 р. знизилася на 11 людей чи 12,6 %. На момент виходу в практики, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перейшов межу у 1500 працівників, що свідчить про це кращу динаміку зростання кадрів.

Проаналізуємо структуру персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.1.3

Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015-2016рр.

Показник	2015 р.		2016 р.		Відхилення (+/-)	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %
Середньоспискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	100,0	1335	100,0	+71	-
Робочі	1061	84,0	1070	80,2	+9	-3,8
Інженерно-технічні працівники, їх:	203	16,0	265	19,9	+62	+3,9
Керівники	116	9,2	167	12,5	+51	+3,3
Фахівці	87	6,9	98	7,3	+11	+0,4

З даних таблиці 2.1.3 видно, що у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» питома вага робітників у 2016 р. нижча за 2015 р. на 3,8 %, відповідно, в 2016 р. питома вага ІТП збільшилась на 3,9 %, керівників збільшилася на 3,3 %, а фахівців на 0,4%.

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком представлено в таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком за 2015-2016 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Усього працівників, зокрема	1264	1335	+71	105,6
від 18 до 24 років	220	251	+31	114,1
від 25 до 29 років	176	187	+11	106,3
від 30 до 39 років	364	387	+23	106,3
від 40 до 49 років	298	306	+8	102,7
від 50 до 54 років	81	87	+6	107,4
від 55 до 59 років	60	58	-2	96,7
60 років і більше	65	59	-6	90,8

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» кількість працівників віком від 18 до 24 років у 2016 р. проти 2015 р. збільшилася на 31 чол. Чисельність працівників віком від 25 до 29 років у 2016 р. проти 2015 р. зросла з 176 до 187 чол. Чи на 11 чол. (6,3 %). Чисельність працівників віком 30-39 років збільшилась на 25 чол. Слід зазначити збільшення чисельності працівників з дітьми віком від 40 до 49 років на 8 чол. Чисельність працівників віком від 50 до 54 років збільшилась на 6 чол., від 55 до 59 років зменшилась на 2 особи і у віці старше 60-ти зменшилась, відповідно, на 6 чол. Отже на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» швидко збільшується кількість персоналу молодого віку від 18 до 24 років, а значно повільнішими темпами збільшується, і зменшується кількість працівників старшого віку (старше 50 років).

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем представлено в таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем за 2016рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Усього працівників, Зокрема зі стажем:	1264	1335	+71	105,6
до 1 року	83	85	+2	102,4
від 1 до 5 років	323	387	+64	119,8
від 5 до 10 років	365	342	-23	93,7
від 10 до 20 років	282	305	+23	108,2
від 20 до 30 років	120	122	+2	101,7
від 30 до 40 років	60	65	+5	108,3
40 років і більше	31	29	-2	93,6

Таким чином бачимо, що за 2016 рік найбільша частка (29%) припадає на персонал зі стажем від 1 до 5 років, трохи менше – зі стажем від 5 до 10 років (25,6%), а найменше – зі стажем більше 40 років (2,2%).

Отже, з наведених досліджень та розрахунків можемо зробити висновок, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з кожним роком наймають все більше персоналу, зокрема частка молодого персоналу збільшується з кожним роком, що свідчить про позитивні зміни в кадровій політиці підприємства та спрямованість на найм молодих працівників після закінчення вищих навчальних закладів та після проходження працівники на даному підприємстві. Проте, на підприємстві є певна частка персоналу зі стажем роботи більше 40 років, які не планують міняти роботи.

2.2. Методика підбору та відбору персоналу на підприємстві

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» надає перевагу традиційним методам найму, тобто до послуг зовнішнього рекрутера підприємство не звертається. Натомість, процесами найму та відбору персоналу займається штатний рекрутер Наталія Володимирівна. Відповідальний за підбір персоналу – начальник служби управління персоналом Вакуленко Олег Дмитрович.

Статистичні дані свідчать, що за 2016 рік 55% працівників були прийняті за допомогою оголошень на інтернет-порталах, 25% шляхом внутрішнього набору, 10% з навчальних закладів, 5% - за рекомендацією керівника, 5% - з центру зайнятості(рис 2.2.1).

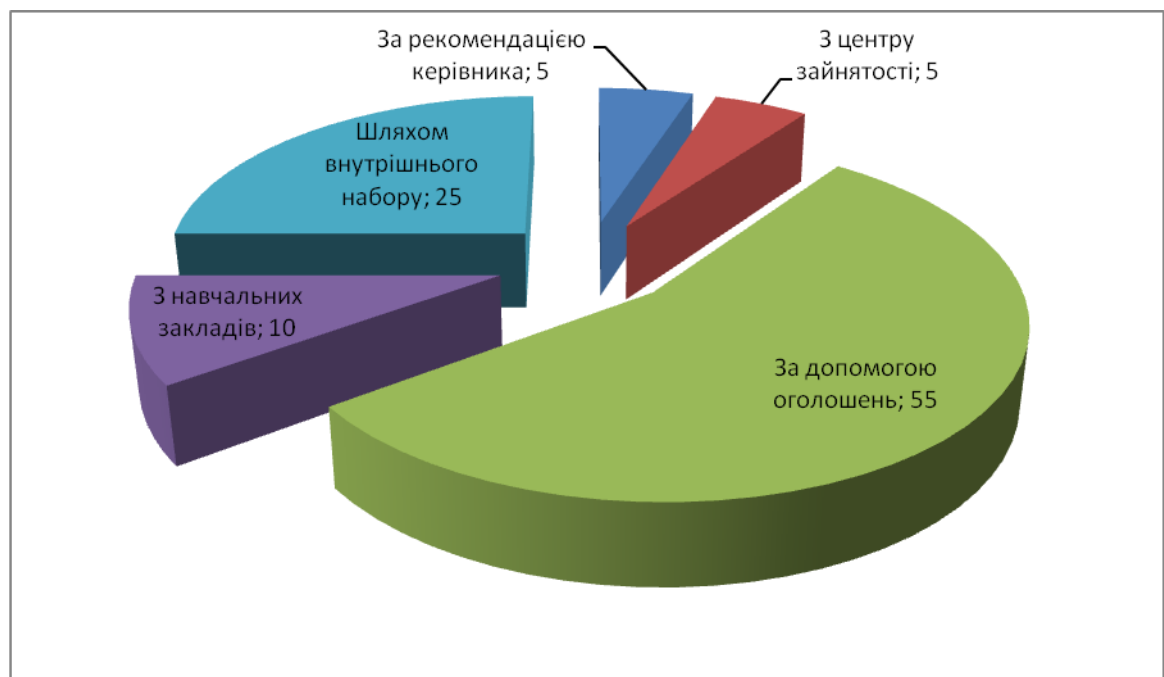


Рис. 2.2.1 Використання традиційних методів підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Автором запропоновано поетапну схему – опис усього процесу підбору персоналу на підприємстві, включаючи етапи пошуку, відбору та найму, що склалися на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис.2.2.2)



Рис. 2.2.2 Поетапна схема процесу рекрутингу на підприємстві
(запропоновано автором)

Всі етапи цієї схеми застосовуються та проводяться рекрутером та працівниками служби управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проте систематизованого єдиного процесу нажалі немає.

Пояснимо кожен з етапів даної схеми в реалізації досліджуваного підприємства:

1. Заявка на підбір персоналу

Процес рекрутингу починається з заповнення замовником (керівником певного структурного підрозділу) бланка заявки на підбір кандидата. При необхідності, вказують крайній строк виконання заявки.

Замовник зазначає в заявці вимоги до претендента:

- вікові обмеження;
- стать
- обов'язковий рівень освіти (спеціалізація, кваліфікація, наявність спеціального навчання тощо);
- необхідний досвід роботи (напрями діяльності, назва посади, відділу, в рамках яких міг раніше працювати фахівець);
- вузькоспеціальні професійні навички (рівень знань ПК, володіння іноземними мовами, досвід водіння автотранспорту тощо).

Заповнену заявку підписує замовник та голова правління Ковальчук Віталій Володимирович. Всі заявки зберігаються в архіві служби управління персоналу.

2. Аналіз заявки

Заповнену заявку рекрутер уважно вивчає. Рекрутер зобов'язаний знати, якими знаннями, вміннями та навичками, діловими і особистими якостями повинен володіти працівник на даній позиції. Це необхідно для того, щоб правильно провести аналіз посади. На цьому етапі повинні бути з'ясовані всі нюанси щодо посади та унікальні вимоги до претендента.

Маючи чітке уявлення про вимоги керівника до майбутнього працівника, нюанси роботи, особливості мікроклімату в колективі структурного підрозділу та корпоративної культури підприємства в цілому, рекрутер формує профіль посади або портрет «ідеального» кандидата. Профіль посади складається з кваліфікаційних вимог та карти компетенцій, яким повинен відповідати

кандидат на вакантну посаду. Приклад та основні характеристики профілю посади зображено на рис. 2.2.3.

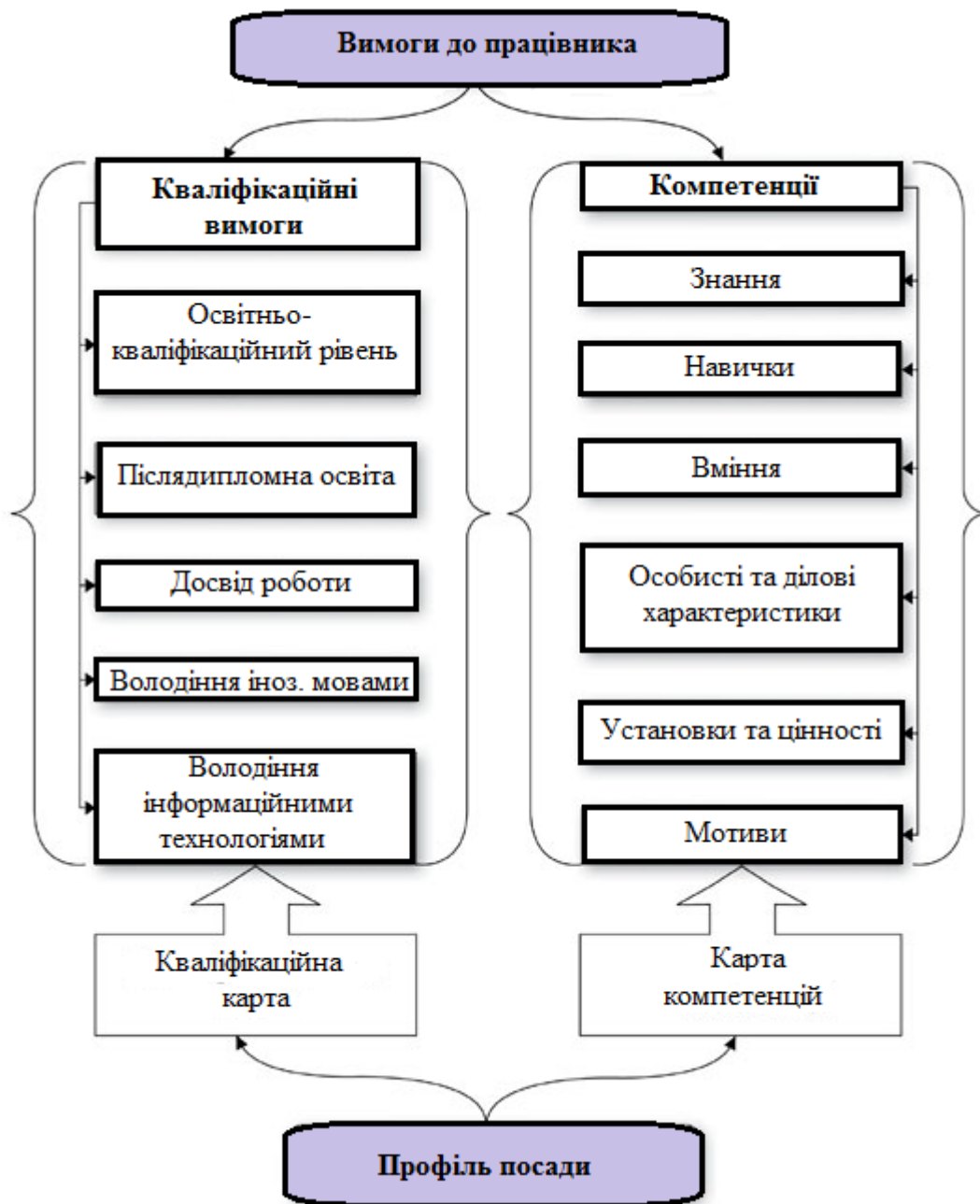


Рис.2.2.3. Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

З рис. 2.2.3 бачимо, що кваліфікаційна карта містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційним рівнів, післядипломної освіти та досвіду роботи, певні посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками професій працівників, що містяться в випусках Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі - ДКХП).

На відміну від кваліфікаційних характеристик, наведених в ДКХП, кваліфікаційна карта, яку розробляє підприємство самостійно, конкретизує вимоги до посади працівника. У кваліфікаційній карті можна також конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навичок, наприклад, знання мов та інформаційних технологій, управління автомобілем і т. д.

Карта компетенцій містить список знань, вмінь, навичок, мотивів, особистих та ділових характеристик, якими має володіти потенційний кандидат на бажану посаду.

Профіль посади бухгалтера на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зображено в додатку А.

3. Вибір методів пошуку та пошук.

Після того, як рекрутер отримав нове завдання та склав профіль посади, він складає план дій щодо пошуку нових працівників. Рекрутер розробляє та затверджує у свого безпосереднього керівника комплекс заходів з пошуку та підбору кандидатів.

Розглянемо методи пошуку кандидатів, що використовуються на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

1) Пошук кадрів на підприємстві.

Першим та основним джерелом пошуку нових працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є кадровий резерв та наявні працівники підприємства.

Проте висування на нову посаду кандидата з числа вже наявних працівників – дуже делікатна справа. Переважно, такий метод використовують, коли є відкрита вакансія на посаду керівника підрозділу чи його заступника та розглядають кандидатури найбільш успішних працівників, що показували найкращі професійні результати з того чи іншого підрозділу.

Невдале підвищення може призвести до сумного результату: працівник не буде справлятися з покладеними на нього функціями і структурний підрозділ позбавляється і керівника, і фахівця. Ейчар стикається з необхідністю закрити вже не одну, а дві вакансії. Таким чином, рішення про висування на посаду

кандидата з наявних працівників ретельно обговорюються та узгоджуються з керівником відділу кадрів чи керівником підприємства.

Може бути оголошений внутріфірмовий конкурс на заміщення посади. Рідше – використовують суміщення професій. Про посаду повідомляють або на зборах, або через дошку оголошень, що знаходиться в холі підприємства.

2) Пошук за рекомендацією керівника.

Буває, що керівник підприємства чи певного підрозділу має на меті певну людину, що, на його думку, ідеально відповідає даній посаді.

3) База резюме рекрутера.

Рекрутер розглядає кандидатури потенційних кандидатів, що вже колись розглядалися на якусь посаду та через певні причини не були найняті. Або ж рекрутер бере до уваги базу даних про колишніх працівників підприємства, що звільнилися за власним бажанням чи звільнених з причин, що не ставлять під сумнів професійні та особистісні якості працівника (наприклад, по скороченню штату).

4) Онлайн-рекрутинг.

Онлайн-рекрутмент персоналу - це пошук кандидатів за допомогою інтернету: через групи в соціальних мережах, форумах, тематичних сайтах та спеціальних порталах по працевлаштуванню. Зручність пошуку кандидатів в мережі забезпечує сортування вакансій і резюме за спеціальностями, типами робіт та видами працевлаштування.

Незважаючи на те, що онлайн-рекрутинг – четвертий в даному списку методів пошуку, проте, він є найбільш популярний.

В онлайн-рекрутингу використовують розділ «Кар'єра» на корпоративному сайті підприємства molokija.com (рис.2.2.4), а також сайти з працевлаштування, такі як work.ua, rabota.ua (рис.2.2.5).

Молоко, яке тебе любить Історія компанії Команда Проекти Шлях продукції Сертифікати Контакти **Кар'єра**

Головна / Про Молокія /

Кар'єра

Відкриті вакансії:

Інженер з транспорту	м. Тернопіль
Електромонтер	м. Тернопіль
Водій	м. Тернопіль
Електрогазоварник	м. Тернопіль
Електромеханік з ремонту холодильного обладнання	м. Тернопіль

Ми будемо вдячні, якщо Ви заповните та надішлете нам анкету, що розташована нижче. Наш співробітник обов'язково зв'яжеться з кращим кандидатом, щоб запропонувати роботу або обговорити перспективи подальшого працевлаштування.

Умови роботи







-  Працевлаштування згідно КЗпГ;
-  Конкурентна заробітна плата;
-  Можливість кар'єрного росту

Рисунок 2.2.4. Пошук нових працівників на корпоративному сайті підприємства [50]

 **rabota.ua** 3



Тернопільський молокозавод, ПрАТ

 перевірено

Вакансії Тернопільський молокозавод, ПрАТ

- [Експедитор](#)
Стрий | 14.12.2017 | 5 000 грн.
- [Водій](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 14 000 грн.
- [Механік автотранспорту](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 12 000 грн.
- [Електромонтер](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 9 000 грн.
- [Тракторист](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 7 500 грн.
- [Менеджер зі збуту](#)
Бережани | 13.12.2017 | 7 500 грн.
- [Менеджер зі збуту](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 10 000 грн.
- [Мерчендайзер](#)
Тернопіль | 13.12.2017 | 5 500 грн.

Рисунок 2.2.5. Пошук нових працівників через сайт robota.ua [4]

Як бачимо з рис. 2.2.4 та рис. 2.2.5, обов'язково вказують вимоги, обов'язки, умови праці, заробітну плату та контактні дані рекрутера. Відправлені резюме приходять рекрутеру на його робочу електронну скриньку.

Приклад розміщеного оголошення подано в Додатку В.

Цей метод пошуку має суттєвий мінус: на популярних сайтах швидкість оновлення інформації дуже велика, тому оголошення про вакансії досить швидко «йде» з поля найбільш активного перегляду. У такому випадку слід дублювати інформацію про вакансії.

5) Пошук кандидатів через центр зайнятості.

Повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії на сьогодні використовується досить рідко, хоча ефективність цього методу може вирости в майбутньому, коли центри зайнятості стануть ключовими вузлами на цивілізованому ринку праці. Зараз цей шлях ефективний в основному в тих випадках, коли потрібно підібрати персонал невисокої кваліфікації: працівників на завод, водіїв, охорону тощо.

6) Пошук випускників ВНЗ.

Прелімінаринг - це метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів, як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування. [11]

З 2014 року керівник відділу кадрів Вакуленко Олег Дмитрович співпрацює з Тернопільським національним технічним університетом та пропонує студентам-випускникам подавати заявки на вакансії. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» намагаються наймати більше молоді, адже молоді фахівці в компанії є одним з тих чудових факторів, від яких залежить її успішність і процвітання в майбутньому.

4. Відбір кандидатів

На даному етапі рекрутер розглядає потенційних кандидатів, що тим чи іншим методом вислали свої резюме. Попереднє оцінювання починається з аналізу резюме, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. За результатами аналізу резюме всіх кандидатів рекрутер поділяє на три групи:

- 1) кандидати, які мають значні конкурентні переваги, порівняно з іншими. Цих кандидатів обов'язково запрошують на співбесіду.
- 2) кандидати, що поступаються за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи. Незважаючи на це, запрошують на співбесіди, якщо не набереться достатньої кількості кандидатів, віднесених до першої групи, або ніхто з першої групи не підійшов на посаду чи відмовився від неї.
- 3) кандидати, що не мають необхідної кваліфікації для виконання обов'язків за посадами, на які вони претендують. До цієї групи відносять також кандидатів, що надіслали резюме з граматичними помилками. Кандидатів з найбільш низьким рівнем конкурентоспроможності не запрошують на інтерв'ю.

Проте, інформація про всіх претендентів заноситься в базу даних. Якщо кандидат відповідає основним вимогам посади, рекрутер проводить з ним попередню співбесіду по телефону. Це дає можливість отримати перші загальні враження про кандидата, манеру його спілкування, уточнити інформацію, що є важливою для певної посади, але нечітко викладена в резюме. За допомогою телефонного інтерв'ю можна визначити, в якій мірі кандидат зацікавлений в вакансії, які критерії пошуку роботи і наміри, наскільки він готовий до особистої співбесіди.

5. Телефонні переговори та запрошення на співбесіду

Основна його мета – з'ясування ступеня інтересу здобувача до даної вакансії і надання йому короткої інформації про підприємство, про вимоги до кандидата.

Якщо резюме потенційного працівника було заповнено не в повній мірі, то на даному етапі, якщо рекрутер зацікавлений в цій особі, потрібно дізнатися все те, чого в резюме не було.

Якщо кандидат не влаштовує роботодавця з яких-небудь інших причин, йому відповідають, що рекрутеру необхідний час для більш детальної оцінки його кандидатури.

Порядок телефонної розмови є наступним:

- 1) Рекрутер представляється і розповідає, з якого приводу телефонує;
- 2) Рекрутер запитує, чи актуальна для потенційного працівника дана посада;
- 3) Запитує про причину подання заявки на дану вакансію;
- 4) Рекрутер задає додаткові запитання щодо знань, вмінь, навичок, освіти та досвіду роботи потенційного працівника, якщо про це не було інформації в резюме;
- 5) Якщо посада актуальна та враження про людину є позитивними, рекрутер запрошує претендента на співбесіду.

Призначаючи зустріч, рекрутер обирає час співбесіди, зручний для обох сторін, детально описує місцезнаходження підприємства та повідомляє свої контактні дані для запитань чи непередбачуваних ситуацій.

У будь-якому випадку, розмову закінчують словами подяки за проявлений інтерес до підприємства

6. Заповнення анкети кандидатом.

В призначений час, потенційного працівника зустрічає служба охорони на КПП підприємства, де його зустрічає рекрутер та проводить в відділ кадрів.

Спочатку кандидат заповнює бланк «Анкета кандидата» (додатокБ), який будуть використовувати при прийнятті рішення про найм. Рекрутер також зможе перевірити рівень грамотності та побачити індивідуальні особливості людини, переконатися в його бажанні працювати в компанії. Після цього кандидата запрошують до окремого кабінету та починається співбесіда.

7. Співбесіда

Перед співбесідою, рекрутер роздруковує резюме претендента, на основі якого орієнтується, які задавати йому запитання.

Як правило, співбесіда займає від 20 хвилин до 1 години (чим відповідальніша посада – тим довше).

З метою досягти взаєморозуміння між двома сторонами - інтерв'юером і кандидатом - інтерв'ю повинно бути чітко структуроване. Розглянемо 5 основних етапів співбесіди на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис.2.2.6):

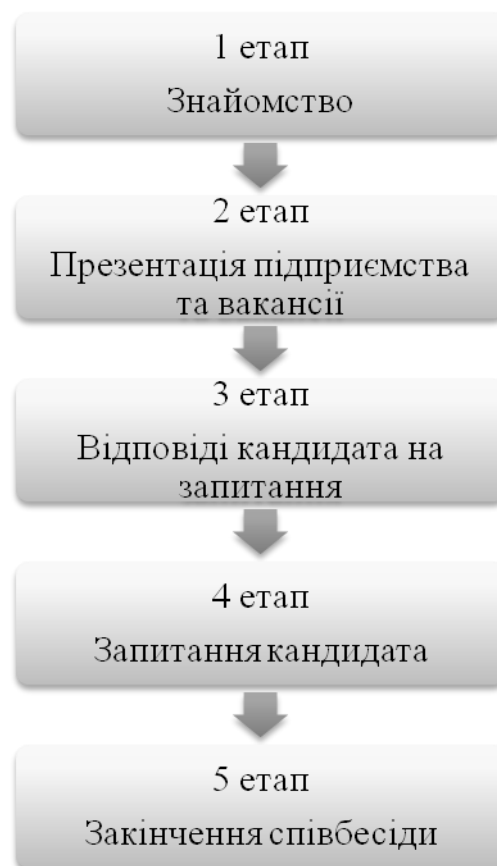


Рис. 2.2.6. Основні етапи співбесіди на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

1-й етап. Встановлення контакту

На цьому етапі важливо створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалося позитивне враження про підприємство. Він повинен відчувати себе затишно, невимушено, бути спокійним і готовим до конструктивного діалогу. Рекрутер зустрічає кандидата та проводить до себе в кабінет. З початку інтерв'юер вітається, називає своє ім'я і посаду, яку займає на підприємстві.

2-й етап. Презентація підприємства та вакансії

Інтерв'юер викладає наступну інформацію:

- про підприємство: специфіка бізнесу, асортимент виробництва, скільки років існує на ринку, досягнення і перспективи розвитку тощо;
- про вакансію: посадові обов'язки та завдання, які доведеться виконувати, перспективи роботи на підприємстві, кому буде підкорятися, скільки матиме підлеглих в разі, якщо це керівна посада, інформація про очікуваний компенсаційний пакет.

Завдання, яке потрібно вирішити на цьому етапі, - зацікавити кандидата вакансією, роботою на підприємстві, перспективами.

3-й етап. Відповіді кандидата на питання

Це основний і найбільш тривалий етап. Спочатку рекрутер пропонує кандидату розповісти про себе.

Основні питання, що цікавлять рекрутера під час співбесіди:

- інформація про претендента;
- досвід роботи;
- причина звільнення з попередньої роботи;
- наявність рекомендацій (якщо є – потім вони перевіряються);
- наявність вищої освіти;
- особисті сильні та слабкі сторони;
- плани на майбутнє.

4-й етап. Питання кандидата

В кінці співбесіди потрібно кандидату надають можливість задати питання. Найбільш прийнятна ситуація, коли кандидат формулює невелику кількість питань щодо специфіки бізнесу і майбутньої роботи, обов'язків і відповідальності, відносин в трудовому колективі, перспектив на посади тощо.

5-й етап. Завершення інтерв'ю

Завершуючи інтерв'ю, рекрутер дякує кандидату за співбесіду. На цьому етапі слід домовитися, як і коли кандидату повідомлять про результати інтерв'ю.

Після співбесіди, рекрутер робить помітки про кандидата та записує свої враження про інтерв'ю.

З цього моменту вакансія вважається попередньо закритою, і пошук кандидатів припиняється (у тому числі знімаються заявки в інтернеті та на сайті компанії) якщо рекрутер вибрав декілька кандидатів для наступного етапу.

8. Тестування (якщо передбачено).

За результатами тестування психолог департаменту управління персоналом дає висновок, в якому відбивається відповідність психологічних особливостей кандидата вимогам вакантної посади, його сильні і слабкі сторони, можливі труднощі при адаптації на новому робочому місці.

9. Перевірка документів

Після проведених співбесід рекрутер починає етап аналізу та перевірки документів. На цьому етапі перевіряються записи рекрутера стосовно кожного кандидата, повторно розглядаються резюме та аналізуються «Анкети кандидата». Таким чином, вибирають декілька кандидатів, що могли б добре підійти на запропоновану посаду.

Також, на даному етапі рекрутер передає інформацію про вибраних претендентів (копія бланку «Анкета кандидата») в службу безпеки компанії. Спеціаліст СБ протягом трьох робочих днів зобов'язаний провести перевірку цих даних і надати висновок до департаменту управління персоналом.

СБ може надати інформацію, яку кандидат «забув» відобразити в резюме (відомості про судимість, перебування під слідством, адміністративні правопорушення, утримання аліментів і т. д.).

У разі позитивного відгуку кандидат допускається до наступного етапу процедури підбору.

10. Перевірка рекомендацій.

Перевірка рекомендацій – це ще один етап вибору потенційного працівника.

Спеціаліст департаменту управління персоналом збирає чи уточнює рекомендації з попередніх місць роботи кандидата: займана ним посада,

функціональні обов'язки, професійний рівень, характеристика з боку колишніх колег, причини звільнення тощо. Як показує вітчизняна практика, рекомендаційні листи з минулих місць роботи не завжди є надійним джерелом інформації. Проте, даний метод застосовується лише при наймі на керівну чи дуже відповідальну посаду.

11. Співбесіда з керівником.

На даному етапі рекрутер передає замовнику наступні дані про кандидата:

- резюме;
- заповнений бланк «Анкета кандидата»;
- результати психологічного тестування (якщо проводилося);
- рекомендації (якщо є);
- висновок зі служби безпеки.

Керівник може сам вибрати з представлених йому кандидатів тих, з ким він би хотів поспілкуватися, або ж керівник доручає цю роботу рекрутеру.

Керівник структурного підрозділу зобов'язаний протягом трьох робочих днів з моменту надання йому даних про кандидатів призначити дату і час проведення співбесід, які повинні відбутися протягом семи робочих днів. Зазвичай, обирають одного-трьох кандидатів для повторної співбесіди (або замовник приймає рішення про найм на роботу без співбесіди).

Рекрутер телефонує обраним кандидатам та запрошує їх на повторну співбесіду з керівником в зручних для обох сторін час.

В назначений час, рекрутер зустрічає кандидата за проводить його до кабінету керівника. На співбесіді рекрутер може бути присутній за бажанням керівника.

12. Затвердження кандидатури

Після проведення співбесіди замовник зобов'язаний протягом двох робочих днів подати рекрутеру висновки про професійний рівень кандидата, його відповідність заявленим вимогам, або результати співбесіди обговорюються рекрутером та замовником разом, і, відповідно, рішення про

відбір того чи іншого кандидата теж приймається разом. У разі позитивної оцінки людина переходить на етап затвердження.

При виявленні невідповідності кандидата вимогам посади на будь-якому етапі підбору рекрутер дякує людині за відгук на оголошення про вакансію та ввічливо відмовляє. Анкетні дані відхиленого кандидата заносяться в базу даних з позначками, які згодом можуть стати в нагоді при закритті іншої вакансії.

Якщо кандидат відповідає всім вимогам посади, з ним узгоджують дату фактичного виходу на роботу та направляють в відділ кадрів для процесу оформлення документів для найму на роботу.

13. Найм на роботу

У випадках, передбачених законодавством, майбутній працівник підприємства проходить медогляд.

На підставі ст. 169 КЗпП України [30] та ст. 17 Закону України «Про охорону праці» [23] обов'язкові медичні огляди проходять працівники, зайняті на важких роботах, роботах зі шкідливими і небезпечними умовами праці, роботах, де є потреба у професійному доборі, накладаються вікові обмеження.

Якщо претендентові на посаду було видано медичний висновок, згідного якого він не може виконувати дану роботу, то в такому випадку, роботодавець за статтями 22 та 24 КЗПП повинен відмовити кандидату в працевлаштуванні[31].

Не допускається до роботи особа, з якою підприємство не оформило трудові відносини. За статтею 24 КЗпП, повинен видаватися наказ чи розпорядження про найм на роботу [32].

Для працевлаштування кандидата на вакантну посаду він повинен надати до відділу кадрів наступний пакет документів:

- оригінал трудової книжки;
- паспорт;
- ідентифікаційний податковий номер;
- документ про освіту (з додатками);

- свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (пенсійне страхування);

- військовий квиток (всі сторінки);

- три фотокартки (3x4);

- довідку про проходження медичного огляду (в разі необхідності);

- при необхідності: копію першої сторінки закордонного паспорта, копію посвідчення водія, копію пенсійного посвідчення, копію висновку МСЕК в разі інвалідності.

На підставі заяви про прийом на роботу (додаток Г), підписаної керівником підприємства, інспектор з кадрів оформляє нового працівника на роботу та готує відповідний наказ. Він також зобов'язаний ознайомити нового працівника під розпис з наступними документами:

- наказом про прийом на роботу;

- умовами роботи;

- Колективним договором;

- Правилами внутрішнього трудового розпорядку;

- посадовою інструкцією;

- Положенням про комерційну таємницю (якщо потрібно).

При оформленні на роботу важливо обумовити повноваження нового працівника – право самостійно приймати рішення, підписувати документи, працювати безпосередньо з клієнтами, реорганізовувати підрозділ, розширювати штат та ін. Крім того, обов'язково потрібно визначити склад компенсаційного пакета, як правило, це робиться після успішного проходження випробувального терміну (підвищення рівня оплати, надання різних бонусів і пільг). Дуже важливо зафіксувати права та обов'язки працівника в письмовій формі.

14.Процес адаптації.

Не варто «забувати» про кандидата після того, як його затвердив на посаді керівник підприємства – процес переходу також вимагає супроводу. Новому

працівнику призначають наставника – колегу по підрозділу або його керівника, що повинен навчати та підтримувати нового колегу під час адаптації чи випробувального періоду.

Чим вища позиція, на яку затверджується новий працівник, тим більш важливим є правильний підхід до його адаптації: розгубленість керівника в перші дні роботи на новому місці може призвести до втрати ним авторитету серед колег і підлеглих[69].Новачок на керівній посаді повинен отримувати максимум інформації про компанію ще до того, як почне працювати.

Підбір нового працівника – це досить тривалий і дорогий процес. До першого дня виходу новачка на роботу компанія вже витрачає на нього значні кошти і зацікавлена в тому, щоб прийнятий працівник працював, а не звільнився через кілька тижнів. Як показує практика, більшість новачків, якщо залишають компанію, то роблять це протягом перших трьох місяців.

Програма адаптації включає в себе набір конкретних заходів, які проводить працівник, відповідальний за новачка. Підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового працівника.

До кожного нового працівника закріплюють певного наставника, що вводить першого в курс справи, показує робоче місце, специфіку роботи, особливості корпоративної культури, обов'язки, правила та певні розпорядження. Наставником може бути як керівник підрозділу, так і колега нового працівника. Наставник повинен дати перше завдання новому працівникові, детально пояснити, як його виконувати, та стежити за кожним етапом виконання завдання та перевіряти правильність його дій.

З моменту прийняття позитивного рішення про кандидата вакансія вважається закритою, новий співробітник зараховується в штат підприємства. Для служби управління персоналом це означає: етап рекрутингу завершився.

Щоб упорядкувати діяльність з пошуку і набору нового персоналу, мати можливість її аналізувати і удосконалювати, важливо правильно організувати

статистичний облік даних. Також внутрішній рекрутер повинен постійно готувати для керівництва звіти про свою роботу.

2.3 Аналіз ефективності процесів рекрутингу

Досить часто управлінці стали використовувати досвід західних компаній та оцінювати показники за системою Key Performance Indicators (ключових показників ефективності).

Ключові показники ефективності (КПІ) – це показники діяльності, за якими визначається ступінь досягнення цілей [18]. У цілому така технологія використовується для підвищення результативності роботи працівників на підприємстві та розробки мотивації їхньої праці. [62].

Якщо необхідно здійснити аналіз та оцінку ефективності процесів рекрутингу, то застосовують 4 основних показники:

1. Фінансові показники рекрутингу кадрів
2. Кількісні показники
3. Часові показники
4. Показники якості[63].

Необхідні показники можна обрати за допомогою експертного оцінювання. Для цього експертам надають перелік показників, вони, в свою чергу, обирають найбільш значущі та проводять за ними оцінювання ефективності процесу. Управлінець має змогу обирати на свій розсуд перелік необхідних показників без допомоги експертів.

Такими показниками можуть бути: середній час заповнення вакансії, середній час відповіді на запит, відношення прийнятих пропозицій до висунутих, витрати на рекламу про набір персоналу; кількість годин (днів) навчання на одного працівника, відношення витрат на відділ персоналу до загальних витрат підприємства тощо [8].

Розглянемо детальніше кожен з цих процесів оцінки ефективності рекрутингу:

1. Фінансові показники рекрутингу кадрів вираховують як вартість вакансії. Це дозволяє оцінити сукупність витрат у процесі підбору персоналу. Визначається через прямі витрати на підбір (зовнішня реклама, оплата послуг кадрової агенції) або сукупність прямих та непрямих витрат (вартість робочого часу працівників, що задіяні у підборі, величина втрат через відсутність на робочому місці).

Формула для вартості вакансії:

, де(2.3.1)

– вартість однієї вакансії;

– загальна сума витрат на всіх прийнятих працівників в звітній період;

- кількість прийнятих на роботу за звітній період, чол.

Оскільки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має в своєму штаті рекрутера, що займається пошуком, підбором та відбором персоналу та не звертається до зовнішніх рекрутингових агенцій, а переважно шукає персонал через безкоштовні сайти та корпоративний сайт, то суму витрат на всіх прийнятих працівників за звітній період будемо розглядати як витрати на його заробітну плату.

За звітній період вважаємо 2016 рік.

Якщо середня заробітна плата за звітній період – 4800 грн., а кількість прийнятих на роботу – 117 чол., то вартість вакансії буде:

(2.3.1)

Отже, вартість вакансії на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 рік становить 492,31 грн. на одного найнятого працівника.

Розглянемо суму витрат на всіх прийнятих працівників за звітний період як сукупність годин роботи рекрутера.

Якщо у 2016 році був 251 робочий день, а рекрутер працює 8 годин/день, то вартість вакансії буде наступна:

(2.3.1)

Таким чином, вартість на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 рік становить 17,1 год. на одного найнятого працівника.

2. Кількісні показники можна вираховувати як кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів; відсоток вакансій, закритий внутрішніми чи зовнішніми кандидатами, індекси залучення, додаткового залучення та заміни.

Індекс залученості дозволяє оцінити інтенсивність діяльності з підбору персоналу та перевірити співвідношення між залученням нових працівників та витратами підприємства.

Визначимо індекс залучення за формулою:

, де (2.3.2)

– індекс залучення;

– кількість прийнятих працівників за звітний період;
– середньоспискова чисельність персоналу за звітний період.

(2.3.2).

Отже, індекс залученості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 8,76.

3. Часові показники рекрутингу персоналу показують середній час заповнення вакансій або час роботи над вакансією.

Час роботи над вакансією дозволяє планувати кадровий відділ залежно від плану за вакансіями та оцінювати роботу спеціалістів з підбору персоналу.

Визначимо час роботи над вакансією:

, де (2.3.3)

– час роботи над вакансією, днів/чол.;
– час роботи над усіма вакансіями за звітний період;

– кількість прийнятих працівників за звітний період;

(дн/чол.) (2.3.3)

Таким чином, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» час роботи над вакансією за звітний період складає 2,15 дн/чол.

4. Показники якості рекрутингу персоналу показують відсоток працівників, що отримали підвищення; плинність кадрів; якість закриття вакансій; укомплектованість кадрами; якість підбору на етапі навчання; ефективність джерел залучення кандидатів; коефіцієнт самостійного рекрутингу, якості організації процесу підбору, комунікативних навичок рекрутера та відповідності профілю.

Визначимо коефіцієнт плинності кадрів, що дозволяє оцінити ефективність витрат на підбір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві. Для цього проведемо аналіз динаміки чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Аналіз показників руху робочої сили ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015-2016 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)
1. Середньоспискова кількість працівників	1264	1335	+71
2.Прийнято працівників	98	117	+19
3.Звільнено працівників	70	76	+6
-за власним бажанням	59	62	+3

-за порушення трудової дисципліни	8	4	-4
4.Коефіцієнти			
-з прийому	0,078	0,088	+0,01
-щодо звільнення	0,055	0,014	-0,041
-плинність кадрів	0,053	0,057	+0,004
-постійності	0,873	0,974	+0,101
-стабільності	0,608	0,627	+0,019

Скориставшись даними таблиці 2.3.1, видно, що коефіцієнти руху робочої сили мають позитивну динаміку. Коефіцієнт прийому збільшився на 0,01, а коефіцієнт обороту по звільненню зменшився на 0,041. Хорошою тенденцією руху кадрів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є те, що у звітній період коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,004. Коефіцієнти постійності та стабільності збільшилися також на 0,101 та 0,019 відповідно.

Рух робочої сили характеризують коефіцієнти частоти найму на роботу, звільнення, плинності кадрів. Було оцінено ефективність впровадження рекрутингу з використанням фактичних даних для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- коефіцієнт плинності (за категоріями персоналу) – відношення звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни до середньоспискової кількості працівників, яке розраховується за формулою:

, де

(2.3.4)

К пл. - коефіцієнт плинності,

Ч виб.(за вл.баж.) - число звільнених за власним бажанням, чол.,

Ч виб.(за птд) - число звільнених за порушення трудової дисципліни, чол.,

Ч сер. - середньооблікова чисельність за період, чол.;

$$K_{пл.} = (62+4)/1335 = 0,049 \quad (2.3.4)$$

- коефіцієнт обороту з прийому, який розраховується за формулою:

$$, \text{ де } (2.3.5)$$

К об.пр. - коефіцієнт обороту з прийому,

Ч прийн. - число прийнятих за період, чол.,

Ч ср.спис. - середньооблікова чисельність за період, чол.

$$K_{об. пр} = 117/1335 = 0,088 \quad (2.3.5)$$

- коефіцієнт обороту по звільненню, який розраховується за формулою:

$$; \text{ де } (2.3.6)$$

К об.зв - коефіцієнт обороту по звільненню,

Ч звіль. - число звільнених за період, чол.;

Ч сер.сп. - середньооблікова чисельність за період, чол.

$$K_{об.зв} = 76/1335 = 0,057 \quad (2.3.6)$$

- коефіцієнт постійності кадрів за певний період – відношення різниці між числом співробітників на початок періоду і кількістю звільнених за цей термін до середньооблікової чисельності, який розраховується за формулою:

$$, \text{ де } (2.3.7)$$

К пост. – коефіцієнт постійності кадрів,

С списк.чис. – спискова чисельність на початок періоду, чол.,

Ч звіль. – число звільнених за період, чол.,

Ч сер.сп. – середньооблікова чисельність за цей період, чол. 72

$$К \text{ пост.} = (1376 - 76)/1335 = 0,974 \text{ (2,3.7)}$$

- коефіцієнт стабільності кадрів – відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загальної кількості співробітників:

; де (2.8)

К стаб. - коефіцієнт стабільності;

Ссписк.чис. - спискова чисельність персоналу на початок періоду, чол.;

Ч стаж>5р. - число працівників зі стажем від 5 років і вище, чол.

$$К \text{ стаб.} = 863/1376 = 0,627 \text{ (2.8)}$$

Ми розрахували всі показники за зазначеними формулами і для 2015 року.

Результати в таблиці 2.3.1 і 2.3.2

Таблиця 2.3.2

Аналіз показників ефективності рекрутинг-процесів

Показники	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)
1. Фінансові (вартість вакансії):			
- в грошовому виразі, грн.;	489,79	492,31	+2,52
- в часовому виразі, год.	20,41	17,1	-3,31
2. Кількісні (індекс залучення)	7,75	8,76	+1,01

3.Часові (час роботи над вакансією), днів/чол.	2,55	2,15	-0,4
4.Якісні (плинність кадрів)	0,053	0,057	+0,004

За даними таблиці 2.3.2 можна зробити висновок, що витрати на одну вакансію в звітному періоді порівняно з базовим зріс на 2,52 грн. через більшу кількість заповнених вакансій та більшу заробітну плату. Індекс залучення зріс на 1,01, а час роботи над вакансією зменшився на 0,4 днів/чол.

Аналіз результатів розрахованих показників, кадрів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяє зробити такий висновок:

- підприємству необхідно провести покращення кадрової політики;
- слід виявити найбільш значимі показники для підприємства і встановити належні нормативи їх виконання;
- на підставі виконання показника ввести систему мотивації співробітників і преміювання;
- закріплення відповідальності за ведення окремих показників (на підприємстві вона закріплюється за структурним підрозділом – відділом рекрутингу).

Висновки до розділу 2

Дослідження рекрутингу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють зробити наступні висновки:

1. Чисельність персоналу на підприємстві зростає. В 2016 чисельність становила 1335 чол., що на 5,6% більше, ніж за 2015 рік. В основному, це працівники віком від 30 до 39 років. Найбільша чисельність працівників зі стажем від 1 до 5 років. Коефіцієнт плинності кадрів в 2016 році становить

0,057 і він є більшим на 0,004 порівняно з 2015 роком, що свідчить про негативну тенденцію.

2. Досліджено всі методи найму персоналу на підприємстві. Основним джерелом найму на роботу є інтернет-рекрутинг, а саме оголошення на спеціальних сайтах та на корпоративному сайті підприємства.

3. З'ясовано методику пошуку, підбору та найму персоналу та пояснено кожен крок цього процесу від заявки на найм персоналу до адаптації нового працівника.

4. Визначено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» веде політику прелімінарингу, тобто омолодження штату через залучення молодих людей - випускників вищих навчальних закладів, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умові тимчасового стажування.

5. Проведено комплексну оцінку ефективності рекрутинг-технологій за чотирма показниками: фінансовим, кількісним, часовим та якісним. Після проведення оцінки було виявлено, що матеріальні витрати на пошук персоналу становлять 492,31 грн., а часові – 17,1 год.

6. Аналізовано, що підприємству необхідно провести покращення кадрової політики та виявити найбільш значимі показники для підприємства і встановити належні нормативи їх виконання.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАХОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи рекрутингу на підприємстві

На основі розрахунку показників ефективності наявного підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та з урахуванням запропонованих автором систематизованої структурно-логічної схеми підбору

персоналу, а також удосконаленого механізму процесу рекрутингу персоналу автором роботи були запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності процесу підбору персоналу на підприємстві.

Сутність запропонованих заходів зобразимо на рис. 3.1.1:

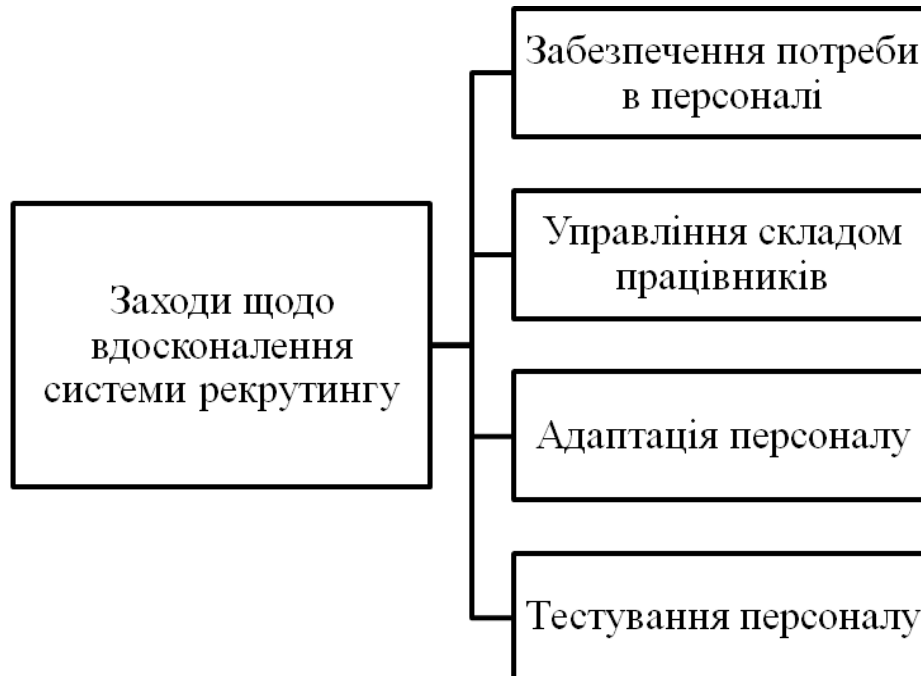


Рис.3.1.1. Заходи щодо вдосконалення системи рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Тепер докладніше:

1. Забезпечення потреби в персоналі (відповідальний – відділ рекрутингу).

Ключові чинники успіху:

- своєчасне заповнення потреб підприємства в персоналі необхідної кількості за рахунок удосконаленого механізму;
- зниження часових витрат на залучення працівників за рахунок використання запропонованої автором структурно-логічної схеми.

Дії щодо вдосконалення:

- регулярний аналіз стану ринку праці в місті;
- планування потреби в персоналі на основі заявок відповідно до планів розвитку підприємства;
- оцінка можливостей внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку кадрів.

2. Управління складом працівників (відповідальний – відділ рекрутингу).
Ключові чинники успіху: підтримка якісного та кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.

Показники ефективності:

- середній вік співробітників;
- освітній рівень;
- середній стаж роботи.

Дії щодо вдосконалення:

- планування майбутніх звільнень;
- визначення мотиваційної структури плинності кадрів (працівники заповнюють анкети, в яких указують причини звільнення, з ними проводяться підсумкові співбесіди; отримані дані систематизуються і аналізуються; на їх основі плануються заходи з управління плинністю персоналу);
- оцінка структури персоналу (стаж, освіта, стать, вік) у динаміці;
- розробка системи заходів, спрямованих на омолодження кадрового складу.

На молокозаводі вона включає такі напрямки: матеріальне стимулювання старших працівників до відходу на пенсію, залучення молодих фахівців (перевага віддається найбільш підготовленим випускникам вищих навчальних закладів), закріплення їх на підприємстві.

3. Адаптація персоналу (відповідальний – відділ рекрутингу персоналу).

Ключові чинники успіху:

- підвищення продуктивності праці за рахунок швидкої інтеграції працівника в трудовий колектив;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Показники ефективності:

- відсоток звільнених працівників зі стажем менше ніж 3 роки;
- відсоток працівників, задоволених проведеними соціальними програмами.

Дії щодо вдосконалення: розробка ефективної системи соціально-психологічної та професійної адаптації, а також бази для формування інституту наставництва.

При наймі нового працівника на підприємстві за ним закріплюється наставник, завданнями якого є: допомога в освоєнні і виконанні професійних обов'язків; створення умов для розвитку творчого потенціалу; ознайомлення з традиціями підприємства, основами корпоративної культури.

Дії щодо вдосконалення: проведення регулярних досліджень задоволеності співробітників корпоративною культурою і організація тренінгів.

4. Тестування (відповідальний – служба управління персоналом та психолог підприємства)

Ключові чинники успіху:

- краще розуміння потенційного працівника на етапі найму
- найм лише тих осіб, що повністю відповідають заявленим вимогам про професійні та особисті якості
- виявлення прихованої інформації про кандидата, що на співбесіді може упуститися.

Показники ефективності:

- відсоток звільнених працівників протягом перших трьох місяців роботи;
- відсоток працівників, не задоволених роботою своїх нових колег чи підлеглих.

Дії щодо вдосконалення: розробка ефективної системи тестування, розробка психологічних тестів на етапі найму працівника, опитування працівників, що працюють з новачком та його керівника про роботу нового працівника та його характеристики.

На підприємстві треба регулярно проводити соціологічні моніторингові опитування персоналу, що стосуються стану соціальної сфери підприємства.

Таким чином, упроваджені ключові показники ефективності (KPI) та запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність рекрутингу та оптимізувати роботу кадрового складу підприємства.

- Якісна оцінка ефективності праці працівників і процесів, що відбуваються на підприємстві.
- Преміювання працівників за особистими досягненнями в роботі.
- Виявлення аутсайдерів і лідерів у колективній роботі.
- Створення нової стратегії і області роботи з персоналом.
- Розробка системи мотивації, яка має на увазі матеріальне заохочення співробітників за своєчасне та якісне досягнення ними поставлених цілей .

Запропоновані для впровадження ключові показники ефективності оцінки діяльності служби управління підготовки й розвитку персоналу представляються результативними, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі.

Система рекрутингу на основі КРІ дозволить набрати більш компетентний персонал, для виконання головних і основних цілей підприємства, раціонально розподілити бюджет, скоротити витрати і вивести продуктивність підприємства на новий рівень. [65]

У сучасних кризових умовах оптимізація рекрутингу є одним із найважливіших завдань, що стоїть перед керівництвом. Хвиля масових скорочень вплинула на збільшення пропозиції на ринку праці. Надлишок кандидатів і низька конкуренція роблять кризові умови найбільш підходящим часом для активізації кадрових служб і оптимізації процесів підбору та найму кандидатів. У такий складний нестабільний період керівництву організацій дуже важливо вкладати кошти саме в ті процеси, які в результаті принесуть вигоду, допоможуть прискорити й пом'якшити процес виходу з кризи. Саме тому виникає необхідність щодо удосконалення підходів до найму і впровадження системи оцінки ефективності використання – системи рекрутингу на основі КРІ.

Ефективність підбору персоналу визначається тим, наскільки раціонально і економічно підприємство використовує для цієї процедури наявні ресурси і може сприйматися по-різному – залежно від обставин конкретного

підприємства, його специфіки та напрямків діяльності [56]. Використання показників КРІ дозволяє досягти підприємству необхідної ефективності, здійснювати контроль за результатами діяльності підприємства і контроль ефективності діяльності виробничого персоналу, а також скласти ефективну систему мотивації співробітників і заохочення.

Слід зазначити, що стрімке впровадження системи показників може негативно позначитися на внутрішньому середовищі підприємства і відгукнутися хвилею невдоволень і хвилювань серед персоналу. Тому впровадження методики, заснованої на КРІ, слід починати з підготовки виробничого персоналу і перегляду стратегічних завдань [63].

Така переорієнтація включає:

- реалізацію стратегічних завдань підприємства за рахунок фахівців високого рівня професіоналізму, їх знань, умінь і навичок;
- залучення персоналу, здатного вирішити професійні завдання, передбачені для посади з необхідним результатом, на вакантні позиції підприємства;
- залучення персоналу, що розділяє цінності, цілі і завдання підприємства;
- залучення персоналу, мотивованого на рішення завдань підприємства;
- залучення персоналу на вакантні позиції згідно з термінами, відведеними на пошук нових працівників.

Виконання таких важливих завдань у повній мірі залежить від керівника кадрової служби. Тому, роботу щодо досягнення поставлених завдань слід почати з мотивації і стимулювання даного працівника для досягнення цілей підприємства.

Важливо не тільки проінформувати працівника про стратегію підприємства, міру його внеску в загальну справу і ступеня його відповідальності за виконувану роботу, але й продемонструвати, як саме виконання завдань може позначитися на загальному добробуті окремо взятого менеджера. Для цього на підприємстві слід ввести систему преміювання. Але якщо премію платити як відсоток від загального прибутку підприємства або у

вигляді фіксованої суми, що ніяк не залежить від якості результату роботи працівника, то в першому випадку працівник може тривалий час не отримувати премію з незалежних від нього безпосередньо причин і обставин, виконуючи якісно свої завдання, а в другому випадку регулярно отримувати її, не будучи результативним працівником.

Добре змотивований керівник процесу рекрутингу зможе ефективно виконувати низку таких завдань:

1) залучати фахівців з необхідним рівнем професійної готовності до виконання завдань посади і досягнення результатів;

2) шукати і знаходити співробітників, особистісні особливості яких сприяють виконанню професійних завдань з необхідною якістю (відповідний рівень уваги, мислення, пам'яті, здібностей, типу мотивації тощо);

3) залучати фахівців, цінності й норми життя яких відповідають цінностям компанії (у цьому випадку йому повинні бути співзвучні корпоративні цінності: не вкради, не говори неправди, поважай, дотримуйся і т. ін.;

4) шукати і знаходити працівників з певними особистісними якостями, які дозволять їм влитися в колектив підрозділу. Дані працівники повинні мати високий рівень сумісності, спрацьованості, комунікабельності та вміння поводитися в конфліктних ситуаціях;

5) забезпечувати появу нових працівників у необхідні терміни.

3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, а також ефективного використання персоналу. Ці питання є невід'ємною прерогативою служби управління персоналу ПрАТ "Тернопільський молокозавод».

Оскільки підприємство стрімко розвивається та кількість працівників з кожним роком все збільшується, то ми вважаємо, що доцільно здійснювати

планування кадрового потенціалу. Адже все частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками, які змушені брати додаткові робочі зміни для нормальної життєдіяльності підприємства.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Метод екстраполяції - найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального кола користувачів [14].

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

- 1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (т);
- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);
- 3) кількість працівників, в тому числі:
 - промислово-виробничий персонал;
 - персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;
- 4) продуктивність праці робітників основного виробництва;
- 5) ефективність використання робочого часу [19, с. 216].

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

- 1) кількість виробничих годин на виробництво продукції (продуктивність праці). Цей показник розраховується як відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції за певний проміжок часу;
- 2) кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);

3) кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника [19, с. 218].

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

-число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції (відношення продуктивності праці до показника ефективності використання робочого часу);

-необхідна кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, затрачених на виробництво продукції та показника обсягу виготовленої продукції підприємства);

-кількість виробничих годин на одного робітника;

-кількість робітників (відношення необхідної кількості виробничих годин до кількості виробничих годин на одного робітника);

-чисельність невиробничого персоналу (відношення кількості робітників до кількості промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника).

Також в процесі планування чисельності персоналу ПрАТ "Тернопільський молокозавод» можна порекомендувати вдатися до застосування й іншого методу – методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для рекрутера, яке полягає у витрачання часу на збір та обробку отриманих результатів.

Працівники підприємства, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок – письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Рекрутер розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх

відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»).

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Особливо гострою для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу «знайомства», адже підбір персоналу за допомогою працівників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу «по блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викоринити який стає все більш важко, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство поодиноці зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже на чолі стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Підприємство веде активну співпрацю лише з Тернопільським національним технічним університетом, але зовсім не

залучає молодих спеціалістів з інших вищих навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію продукції, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Ми радимо даному підприємству звернути увагу на залучення випускників Тернопільського національного економічного університету. Менеджери з персоналу, маркетологи, юристи, менеджери, бухгалтери, спеціалісти інформаційних та комп'ютерних технологій можуть стати невід'ємною частиною колективу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і принести підприємству багато нових ідей та свіжих поглядів стосовно ведення бізнесу та збільшення прибутків.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Щороку такий захід проводиться за участі багатьох Тернопільських підприємств, що зацікавлені в молодих спеціалістах. А оскільки молокозавод протягом останніх п'яти років активно реалізує процес найму випускників, це стане ще одним методом залучення нових робочих сил. Для цього рекрутеру потрібно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на підприємстві. Проте це питання, в основному, нехтується працівниками служби управління персоналом в силу незрозумілих причин.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення

нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних.

Також для ефективного управління організацією можливе використання інформаційної моделі управління персоналом. Інформаційна модель управління персоналом організації – це різновид бізнес-моделі управління підприємством, що включає в себе всі існуючі інформаційні потоки на підприємстві, правила і алгоритми формування, приймання і інтерпретації даних, має цільовий характер і гнучкість внутрішньої організації. [24]

У практичному застосуванні інформаційних моделей управління персоналом організації важливим моментом є можливість запровадження автоматизованих систем прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи можуть працювати лише у випадку побудови комплексної, гнучкої і точної інформаційної моделі. Використання автоматизованих систем при прийнятті управлінських рішень значно підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів, підсиливши інформаційно-теоретичну основу прийняття рішень .

Використання інформаційних моделей та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень при управлінні персоналом набуває все більшого використання у тих компаніях, які працюють на вітчизняних та зарубіжних ринках, оскільки в таких компаніях застосовуються значно вищі вимоги до персоналу.

Сьогодні на вітчизняному ринку використовуються автоматизовані системи управління персоналом, розроблені російськими компаніями. Найбільш популярними і часто застосовуваними є автоматизовані системи, розроблені компаніями «Инталев», «АйТи», «АИТСофт», «SAP», «Oracle», «EMD», «Itas». [25]

За даними компанії IDC - міжнародна дослідницька консалтингова компанія, попит на запровадження автоматизованих систем управління персоналом організації в Україні на протязі наступних трьох років зросте на

20%, що є свідченням зацікавленості компаній у впровадженні нових технологій при управлінні персоналом.

Характерною рисою всіх автоматизованих систем прийняття управлінських рішень є можливість пристосування до особливостей і умов господарювання організації. Автоматизовані системи прийняття управлінських рішень можуть використовуватися у різних сферах управління персоналом, наприклад, управління наймом і призначенням на посади, управління робочим часом, мотивація персоналу і розрахунок винагород, продуктивність праці тощо.

Загалом запровадження інформаційних моделей управління персоналом та відповідних автоматизованих систем надає компаніям такі переваги, як:

- збільшення ефективності прийняття управлінських рішень;
- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу тощо [48].

Для кращого налагодження безпосередньої системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», даній компанії потрібно запровадити ефективну модель інформаційного забезпечення управління персоналом. Варто зазначити, що дана модель управління персоналом підприємства повинна передбачати використання широкого спектру каналів і способів передачі інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Передача інформації на заводі здійснюється у формі наказів, запитів та звітів. Регламентація інформаційного забезпечення системи управління персоналом здійснюється за допомогою інструкцій і внутрішніх положень компанії.

З метою підвищення ефективності при застосуванні інформаційної моделі управління персоналом можна використати систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративний менеджмент», яка дозволяє автоматизувати і вирішити важливі

завдання управління персоналом, отримувати комплексну, оперативну і достовірну звітність.

Дана система функціонує в наступних напрямках:

- управління наймом і призначенням на посади;
- управління робочим часом;
- мотивація і розрахунок винагород;
- продуктивність праці[37].

За кожним із цих напрямів здійснюється ряд відповідних автоматизованих процесів для полегшення прийняття управлінських рішень.

Так, при управлінні наймом працівників даною системою проводиться: автоматизація життєвого циклу працівника, управління призначенням і переміщенням, автоматизація штатного розпису, управління підтвердження і підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, із впровадженням даної системи ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом зростає, що на наш погляд є суттєвим досягненням.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна віднести:

1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

2) співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;

3) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та зарахунок активної участі у заході «Ярмарка вакансій»;

4) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

5) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

б) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

3.3. Методи покращення роботи нових працівників: адаптація та тестування

Проаналізувавши роботу служби управління персоналом та роботи рекрутера на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми пропонуємо більшу увагу приділяти тестуванню та адаптації нових працівників. Тестування дозволяє в повній мірі оцінити кандидата на етапі відбору, побачити приховані особисті характеристики, що можуть не підходити для тої чи іншої вакансії. Якщо вибір правильний, то підвищується продуктивність та працездатність всіх працівників організації, а помилки обходяться дорого. Адаптація дозволяє зменшити плинність кадрів. Адже велика частка нових працівників звільняється з роботи після перших місяців через неможливість влитися в колектив чи через недостатню увагу та допомогу керівника чи наставника. Це, в свою чергу, породжує нову потребу в персоналі, тому підприємство повинне бути зацікавлене в правильній адаптації нового працівника.

Для складання комплексного портрета особистості, оцінки психологічної та ділової компетентності кандидата HR-підрозділу (особливо у великих компаніях) доцільно використовувати різні тести. Тести є одним з відбіркових випробувань рекрутера, тому що в поєднанні з особистою співбесідою вони дають відмінні результати в відборі претендентів на посаду.[54]

Якщо навіть рекрутер при проведенні інтерв'ю не виявив в претендента будь-яких небажаних для працівника якостей, то тести допоможуть всебічно розкрити індивідуальні особливості кожного кандидата на вакансію. Тести

ефективно допомагають розкрити ерудованість кандидата, його вміння і дізнатися, наскільки він мотивований. Застосування тестів не повинно розглядатися як якийсь «технологічний» заміник менеджера з персоналу чи психолога, це всього лише інструмент у руках кваліфікованого фахівця, здатного підібрати потрібні методики, грамотно інтерпретувати отриману інформацію, провести консультаційно-корекційні заходи.

Завдання на співбесідах можуть бути різними, але всі вони дозволяють роботодавцю полегшити пошук підходящої кандидатури на вакантне місце в компанії, особливо при великій кількості претендентів. Оскільки існують найрізноманітніші тести з різних профілів, то в кінцевому рахунку вони допомагають дізнатися кандидата з усіх боків і те, наскільки він підходить вимогам компанії.

Результати психологічного тестування можуть бути використані для вирішення найрізноманітніших завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, наприклад:

- гармонійний підбір персоналу;
- вибір найбільш гідного до вимог вакансії кандидата;
- вибір одного з декількох кандидатів;
- допомога керівникам при виникненні розбіжностей щодо вибору того чи іншого кандидата;
- прогноз успішності адаптації співробітника в компанії, індивідуалізація плану адаптації;
- підбір робочих груп (команд) для вирішення конкретних виробничих завдань;
- побудова ефективної системи мотивації;
- консультування керівників щодо особистісних особливостей майбутніх працівників, їх сильних та слабких місць;
- прогноз поведінки співробітників у складних робочих ситуаціях, у тому числі стресових;
- консультування працівників, допомога їм у корекції поведінки.

Результати можуть оброблятися вручну або за допомогою спеціальних комп'ютерних програм. Процес зведення даних вручну при використанні складних тестів дуже трудомісткий, нерідко два різні фахівці можуть отримати дуже різні результати. Імовірність появи механічних помилок теж досить велика, особливо якщо ейчару одночасно доводиться розв'язувати безліч інших проблем.

Оскільки соціально-психологічне тестування призначене для поглибленого аналізу особистісних особливостей людини, необхідно пам'ятати про етичну і правову відповідальність за використання результатів цього дослідження.

Розглянемо можливі види тестів на співбесіді при наймі на роботу:

- 1) Професійні - тести, що включають перелік питань на спеціалізовані для тієї чи іншої роботи знання та вміння;
- 2) IQ - тест, що відображає коефіцієнт інтелекту, а також розвиненість абстрактного мислення людини;
- 3) Тести на визначення загальних і спеціальних здібностей - відображають важливі якості працівника: логіка, пам'ять, увага, слух або зір;
- 4) Особистісні та мотиваційні тести:
 - особистісні тести допомагають обчислити тип темпераменту людини, риси його характеру, наскільки він здатний сфокусувати свою увагу і показує його рівень емоційної стійкості;
 - мотиваційні тести при співбесіді показують наскільки мотивований працівник на здійснення трудової діяльності, чи буде він цінувати займану посаду, чи буде він долати труднощі, що виникли на робочому місці, а також чи хоче він рости та розвиватися в обраній галузі;
- 5) Тест на уважність - перевіряє уміння людини довгий час не втрачати пильність. Застосовується для підбору персоналу на ті посади, для яких концентрація уваги і скрупульозність мають велике значення;
- 6) Тест з фігурами - застосовується для визначення психотипу. У ньому треба розставити п'ять фігур по порядку, який вважає за потрібне

потенційний працівник, і від цього буде залежати до якої категорії людей відноситься кандидат;

- 7) Тест на логіку - визначають здатність людини знаходити логічний зв'язок і продумувати «багатоходівки».

Успіх у проведенні тестів на співбесіді при наймі на роботу багато в чому залежить від того, наскільки правильно і грамотно обраний сам тест. Тестування можна проводити навіть під час співбесіди, причому кандидат про це навіть не буде підозрювати. Наприклад, можна описати кандидату гіпотетичну ситуацію, яка відбувається з третіми особами, і запропонувати поміркувати на цю тему. Співрозмовник в цей час розслабляється (адже мова йде не про нього, а про якихось третіх осіб) і, подумки приміряючи ситуацію на себе, по суті описує свої дії. За допомогою такого прийому можна дізнатися про кандидата досить багато.

Звичайно, не можна робити однозначний висновок про кандидата лише на підставі тестування. Будь-які ґрунтовні висновки можна отримати тільки після особистої зустрічі і співбесіди. Втім, як показує практика, кандидати, які не набрали мінімальний поріг в тестах, навряд чи зможуть виправити ситуацію на співбесіді. Результати тестування в обов'язковому порядку повинен оцінити і керівник компанії. Адже саме він розуміє, наскільки органічно кандидат зможе влитися в існуючий колектив. І якими б ідеальними не були результати, саме керівник може углядіти риси і якості, що не дозволяють кандидату зайняти вакансію.

Тести для співбесіди при прийомі на роботу, як і будь-який інший інструмент в підборі персоналу, має свої переваги і недоліки.

До переваг можна віднести:

- результати тестування різних кандидатів можна порівняти між собою і з нормативними зразками;
- об'єктивність;
- швидкий відбір кандидатів з потрібним рівнем знань, навичок і умінь.

До недоліків відноситься складність інтерпретації для фахівців з персоналу.

Підбір нового працівника – це досить тривалий та клопіткий процес [52]. До першого дня виходу новачка на роботу компанія вже витрачає на нього значні кошти і зацікавлена в тому, щоб прийнятий співробітник працював, а не звільнився через кілька тижнів. Як показує практика, більшість новачків, що залишають компанію, роблять це протягом перших трьох місяців. Висока плинність кадрів нерідко свідчить про невміння організувати адаптацію співробітника.

Адаптація - складний процес. Щоб полегшити його, потрібні певні зусилля, спеціалізовані програми. Програма адаптації включає в себе набір конкретних заходів, які проводить працівник, відповідальний за новачка[51].

Підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового працівника.

Для кожного новачка повинна розроблятися індивідуальна програма адаптації. Її зміст має визначатися керівниками підрозділів (в роботі кожного підрозділу є свої особливості та алгоритми розв'язання задач, які новий співробітник повинен засвоїти) і затвердитися усіма працівниками, які беруть участь в проведенні програми навчання.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» адаптації надають дещо малого значення. Після найму на роботу рекрутер практично знімає з себе відповідальність за адаптаційний процес, лише знайомить нового працівника з його колегами та керівником, а пізніше отримує результати про успішне проходження випробувального періоду та офіційно закриває вакансію.

Тому ми вважаємо, що для успішної життєдіяльності підприємства та нормальних стосунків між працівниками, необхідно виконувати хоча б загальну запропоновану програму по адаптації нових працівників. Таким чином, повинен бути передбачений ряд заходів, які допомагають долати бар'єри відчуженості.

Було розроблено пропозиції в загальній та спеціальній програмах щодо покращення системи адаптації персоналу (табл. 3.3.1)

Таблиця 3.3.1

Покращення системи адаптації персоналу в загальній та спеціальній програмах

Процес адаптації	Спеціальна програма адаптації	Загальна програма адаптації
1	2	3
Вручення папки «новачка»:	Книжка новачка, план роботи, перше завдання, список телефонів, кабінетів, електронних скриньок колег, локальні нормативні акти	План роботи, перше робоче завдання
Ознайомлення з індивідуальною програмою адаптації	Заходи по професійній та соціально-психологічній адаптації, тренінги по технологіях роботи	Знайомство з колегами, облаштування робочого місця
Знайомство з підприємством	Екскурсія по підприємству, вивчення стратегії, місії компанії, екскурсія по виробничій дільниці	Загальне ознайомлення з виробничим процесом
Тренінги	Ознайомчий тренінг: знайомство з іншими новачками, розвиток необхідних компетенцій	Ознайомчий курс по тайм-менеджменту чи стрес-менеджменту
Перше робоче завдання	Під керівництвом наставника	Наставник показує правильний алгоритм виконання поставленого завдання

Оцінка професіоналізму нового працівника	Атестація	Керівник повідомляє про закінчення випробувального періоду
Корпоративна культура	Урочисте дійство для групи новачків або спільна поїздка	Привітання з завершенням випробувального періоду

Очевидно, що адаптація повинна бути проконтрольованою з боку рекрутера або служби управління персоналом. Доцільно застосовувати наступні види контролю:

- вибірковий, коли рекрутер час від часу цікавиться справами нового працівника та контролює його показники. Цей вид контролю має вибиратися в довільний час, без попередження;
- періодичний, коли нового працівника інформують завчасно про час контрольної бесіди, і він може вчасно підготуватися до неї;
- підсумковий, що може проводитися в формі атестації або оцінки по закінченню випробувального періоду.[12]

Методи, які можна застосовувати для реалізації контролю:

- система звітів. Новий працівник може надавати власний звіт про результати, проблеми, що виникли та пропозиції по оптимізації роботи;
- інтерв'ю чи бесіда. В даному випадку новий працівник може розповісти про всі пропозиції чи проблеми рекрутеру чи відповідальному за процес адаптації особисто та розповісти про те, які наступні кроки він планує виконати;
- анкетування. Для цього методу розробляється анкета, де нового працівника питають про допомогу наставника, задачі, які йому необхідно виконувати та загальну задоволеність роботою та колегами.

Нового працівника варто контролювати щодня протягом першого тижня випробувального періоду.

Найважчим та найважливішим для нового працівника є день виходу на роботу, тому у цьому випадку варто приділи йому більше уваги. Від організації зустрічі нового працівника багато в чому залежить його перше враження і подальше комфортне відчуття від результатів роботи. Тому знайомство з колективом починається з начальника відділу. Початок знайомства з керівником на високому рівні надає новачкові відчуття власної значущості і позитивно налаштовує його на подальшу роботу.

Начальник відділу в перший день повинен представити безпосереднього керівника і наставника нового працівника. День виходу нового працівника повинен бути запланований таким чином, щоб учасники адаптаційного процесу - наставник, безпосередній керівник і начальник відділу були присутні в цей час на своїх робочих місцях.

Наставник повинен познайомити новоприбулого працівника з його новими колегами, показати його робоче місце та розповісти, де знаходиться їдальня, туалет, де можна випити кави, що можна принести на своє робоче місце та загальні правила поведінки.

Таким чином, і адаптація, і тестування зможуть допомогти зменшити плинність кадрів та витрати на пошук кандидата.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі удосконалено підходи до процесу рекрутингу на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

1. Дослідження показало, що на даному підприємстві кадрова політика працює недосконало і необхідно звернути увагу на наступні питання: забезпечення потреби в персоналі, управління складом працівників, адаптація та тестування персоналу.
2. Запропоновані для впровадження ключові показники ефективності оцінки діяльності служби управління підготовки й розвитку персоналу

можуть бути максимально результативними, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі. Система рекрутингу на основі КРІ дозволить набрати більш компетентний персонал, для виконання головних і основних цілей підприємства, раціонально розподілити бюджет, скоротити витрати і вивести продуктивність підприємства на новий рівень.

3. Оскільки підприємство стрімко розвивається та кількість працівників з кожним роком все збільшується, то автори запропонували доцільність здійснювати планування кадрового потенціалу. Для вирішення даної проблеми запропоновано працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.
4. Було з'ясовано, що питання адаптації нових працівників недостатньо налагоджене, і рекрутер знімає з себе відповідальність за освоєння та влиття в колектив нового працівника. Зважаючи на це, було розроблено дві програми адаптації: загальну та спеціальну, що допоможуть новим працівникам краще виконувати свої обов'язки та швидше показувати бажані результати.
5. Для кращого та результативнішого проведення співбесід, було запропоновано використовувати тестування. Тести ефективно допомагають розкрити ерудованість кандидата, його вміння і дізнатися, наскільки він мотивований. Оскільки існують найрізноманітніші тести з різних профілів, то в кінцевому рахунку вони допомагають дізнатися кандидата з усіх боків і те, наскільки він підходить вимогам компанії.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення процесів рекрутингу як основного елементу служби управління персоналом. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок в сфері управління персоналом, набули подальшого розвитку визначення понять «рекрутинг», «підбір» та «відбір». Визначено, що під рекрутингом розуміють процес відбору

та підбору персоналу. Аргументовано, що рекрутинг персоналу є фактором здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом їхньої трудової діяльності, а основне завдання рекрутингу - задоволення потреби роботодавців у кваліфікованому персоналі.

2. Доведено, що елементи управління персоналом можна розглядати через призму рекрутингу персоналу, тобто рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів управління персоналом. Роль рекрутингу персоналу визначається тим, що саме якісний підбір персоналу дозволяє сформувати ефективну команду спеціалістів, які завжди готові виконувати свою роботу якісно та чітко.
3. Автором було проведено аналіз методів рекрутингу персоналу. Визначено їх різноманітність та велику кількість. Сутність методів становить як загальні рекламні підходи, так і підходи з урахуванням особистих вад кожної людини. Основними технологіями підбору кадрів на підприємстві визначено: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, а саме: якісний пошук, поглиблений пошук та підбір на масові позиції. Аналіз основних технологій підбору кадрів показав, що 80 % промислових підприємств використовують рекрутинг при процесі найму, 15 % скринінг, а лише 5 % хедхантинг. Подано порівняльну характеристику зовнішнього та внутрішнього рекрутингу, їхні переваги та недоліки, джерела здійснення пошуку нових працівників та алгоритм роботи рекрутера. Пояснено, що зі всіх запропонованих технологій найму персоналу на сьогоднішній день також набувають популярності лізинг персоналу, аутстафінг та аутсорсинг.
4. Досліджено, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проводить цілеспрямовану роботу з пошуку та підбору персоналу. Було проведено аналіз та оцінку ефективності процесу рекрутингу за чотирма показниками: фінансовими, часовими, кількісними та якісними. Аналіз даних результатів показав, що затрати на найм однієї людини

зростають, зважаючи лише на ріст заробітної плати, а час на закриття однієї вакансії залежить від кількості найнятих працівників за певний період. Проведений аналіз коефіцієнтів плинності, найму, вибуття, постійності та стабільності, за якими зроблено висновок, що тенденція всіх коефіцієнтів іде до збільшення, проте плинність кадрів у звітному періоді перевищує базовий.

5. У роботі визначено напрямки удосконалення процесу рекрутингу персоналу. Необхідно розробити та дотримуватись відповідних стандартів та регламенту підбору персоналу. Регламент (система послідовних дій) регулює бізнес-процес підбору персоналу на підприємстві: визначає, хто, що і в які терміни робить; за що відповідають менеджери, а за що – HR-служба. Автором запропоновано використовувати такі заходи щодо пошуку, а саме: визначення потреби вакансії, ініціація процесу пошуку і підбору, вибір методів пошуку, формування бази резюме, первинний відбір, проведення інтерв'ю, оцінка кандидата, прийняття рішення, пропозиція про вихід на роботу
6. Автором було запропоновано структурно-логічну схему процесу найму персоналу на підприємстві, яка за рахунок комбінації внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу дозволить оптимізувати витрати та час на процес рекрутингу персоналу промислового підприємства. У роботі запропоновано методичку побудови процесу рекрутингу персоналу, сутність якої представлено поетапною схемою процесу підбору персоналу на підприємстві. Схема процесу підбору персоналу включає такі етапи: заявка на підбір персоналу, аналіз заявки, вибір методів пошуку, відбір документів, телефонні переговори з кандидатами, заповнення анкети кандидатом, співбесіда, перевірка документів, тестування, перевірка рекомендацій, презентація кандидата замовнику, повторна співбесіда, остаточне затвердження, супровід та адаптація процесу переходу на роботу.

7. Встановлено, що процес адаптації та тестування персоналу дещо упускаються порівняно з іншими етапами. Було запропоновано декілька видів інтелектуального, психологічного та логічного тестувань, що в поєднанні з особистою співбесідою дадуть відмінні результати в відборі претендентів на посаду. Авторами було розроблено пропозиції в загальній та спеціальній програмах щодо покращення системи адаптації персоналу. Запропоновано, щоб для кожного новачка розроблялася індивідуальна програма адаптації. Її зміст має визначатися керівниками підрозділів і затвердитися усіма працівниками, які беруть участь в проведенні програми навчання.
8. Для вирішення проблеми плинності кадрів було запропоновано працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства, за допомогою якого можна вияснити число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції, необхідну кількість виробничих годин, кількість виробничих годин на одного робітника. Рекомендовано вдаватися до застосування й іншого методу – методу експертних оцінок, зміст якого полягає у використанні поглядів спеціалістів підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Запропоновано також один із можливих методів експертних оцінок – письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Молокія>.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: [http:// www. recruiting.org.ua](http://www.recruiting.org.ua)
3. HR-портал. HR-сообщество и публикации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.hr-portal.ru
4. Rabota.ua[Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://rabota.ua/ua/company541675/vacancy6998146>
5. SMIDA - финансовая отчетность. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://smida.gov.ua/>

6. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М. : Генезис, 2005. – 248 с.
7. Англо-русский тематический словарь. – Харьков : Изд. центр «Единорог», 1995. – 512 с
8. Армстронг М. МВА. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 825 с., с. 125
9. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – № 1 (56). – С. 138-142.
10. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
11. Беляев С.Подбор персонала. 20 отличий технологий Executive Search и Recruitment [Электронный ресурс] / Сергей Беляев // Навигатор. Агентство активного рекрутинга Ассоциация кадровых агентств Украины АРКА. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.navigators.lv
12. Божанова В. Ю. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / В. Ю. Божанова. // Режим доступу : [http://arc hive.nbuv.gov.ua /portal/Soc_Gum/2008_12/2/bozhanova](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/2008_12/2/bozhanova)
13. Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40
14. Валинуров И. Рекрутинг на 100 %. Искусство привлекать лучших. – М.: Феникс, 2014
15. Ващенко В.В. Дослідження еволюції досвіду рекрутингу персоналу на зарубіжних підприємствах розвинених країн / В.В. Ващенко // Университетская наука - 2015: Международная научно-техническая конференция, г. Мариуполь, 19-20 мая 2016 г. - Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2016. - Т. III. - С. 38- 39.

16. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах / В.В. Ващенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. – Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14 – С. 282 - 285
17. Ветлужских Е. А. Разработка КРІ в компании / Е. А. Ветлужских. – М. : Библиотека персонал- технологий, 2005. – 42 с, с. 2
18. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.
19. Дафт Р. Л. Менеджмент: [учеб. для слуш., обуч. по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013. – 655 с.
20. Долженкова Ю. «Рекрутмент: направления и тенденции»// Кадровик, №6,2010.
21. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств. –2009. – № 9. – С. 87–97.
22. Закон України “Про охорону праці” від 14.10.1992 р. № 2694: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0446-08>
23. Иванов А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера / А. Е. Иванов. — Москва : Вершина, 2006. – 224 с:
24. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова. – М. : Альпина Пабlishер, 2012. – 256 с
25. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
26. Карпунина Е. К., Картушина Е. Н. Из опыта применения инновационных методов в обучении студентов // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. – № 12.
27. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2005. – 359 с

28. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств / В.І. Клименко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1 (8). – С. 57–62
29. Кодекс законів про працю України, ст. 169 «Обов'язкові медичні огляди працівників певних категорій» № 5462-VI від 16.10.2012р. [Електронний ресурс] <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
30. Кодекс законів про працю України, ст. 22 «Гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору» № 6/95-ВР від 19.01.95 р. [Електронний ресурс] <http://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
31. Кодекс законів про працю України, ст. 24 «Укладення трудового договору» № 77-VIII від 28.12.2014р. [Електронний ресурс] <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
32. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
33. Купер Д., Робертсон І., Тинлайн Р. Відбір оренду й найом персоналу: технології тестування з оцінкою. Пер. з англ. – І.: ТОВ «Вершина», 2005.- 400с.
34. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 3. – С. 174–182.
35. Лапшина И. М., Гуцин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2009. – № 1. – С. 327-330.
36. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80
37. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. –

- С. 74-80. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>
38. Любохинець Л. С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика / Л. С. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. –2011. – № 196 6 (1). – С. 133. – [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/132-139.pdf
39. Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учеб.пособие/И.К. Макарова и др.- М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010, стр. 36
40. Макарова И.К. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. М.: ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с
41. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
42. Мімандусова Г.І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз) / Г.І. Мімандусова. – К., 1999. – 96 с.
43. Н.Жук. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.15-24 - (світова економіка й міжнародні економічні відносини).
44. Назарова В. Технологии подбора персонала на базе современных программных продуктов / Г.В. Назарова // Вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. - 2012. - № 1. - С. 162-165.
45. Николаев А.В. Повышение эффективности формирования кадрового резерва организации: Дисс.: канд. экон. наук: 08.00.05, Москва, 2006. –147 с.
46. Обзор рынка рекрутинга на Украине. – Журнал Рекрутинг News. – 2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/4566
47. Особенности рынка молока в Украине. Производство и потребление. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/osobennosti-rynka-moloka-v-ukraine-proizvodstvo-i-potreblenie.html>
48. Офіційний сайт «AddecoGroup». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adeccogroup.com> – в перекладі автора
49. Офіційний сайт «KellyService». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kellyservices.us> – в перекладі автора
50. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molokija.com>
51. Павлуцкий А.В., Алехина О.Е. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала. Управление персоналом № 5, 2001.
52. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. 2014. № 1. С. 53-60
53. Підбор и управление персоналом. Статьи для HR-менеджеров и работодателей. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ESTrabota.com.ua>.
54. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 350 с.
55. Рынок труда Украины в 2013 году: исследование рынков. РБК-Украина // Интернет портал РБК-Украина [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://marketing.rbc.ua/publication/26.07.2013/5860>
56. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
57. Свобода слова в Україні. Аналітика. Найкращі рекрутингові агентства в Україні на думку пошукачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svobodaslova.in.ua/news/read/17143.>
58. Сухоруков А.І. Антикризова політика розвинутих країн // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 16-27.
59. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

60. Трейси, Брайан. Как нанять и удержать хороших сотрудников: 21 эффективный способ подбора и сохранения кадров / Брайан Трейси ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Минск : Попурри, 2003. – 110 с. 48.
61. Трофимова С. КРІ для рекрутера / С. Трофимова // Кадровое дело. – 2007. – № 10. – С. 69-74.
62. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві / І.Ю. Жилияєва // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 233. — С. 33-38.
63. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
64. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уориера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с
65. Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи: колективна монографія / За заг. ред. Т.Д.Косової. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – С. 236-245.
66. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
67. Шипулина В.А., Каспрук А.В. Новые подходы к привлечению кадровых ресурсов / В.А. Шипулина // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117
68. Шипуліна В. О.Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 111 – 117.
69. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом :учебно-методич. пособие. – К.: МАУП. – 2002. – 832 с