Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Друзюк Петро

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 - Менеджмент

освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм- 21

Друзюк П

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Прохоровська С. А.

_____

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2023 р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

_____

підпис

Тернопіль – 2023

АНОТАЦІЯ

Друзюк Петро. Модернізація системи забезпечення персоналу в організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «менеджмент», освітня програма «управління персоналом» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

.

ANNOTATION

ЗМІСТ

Вступ……4

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи підбору та найму персоналу організації..7

1.1. Сутність, критерії, методи та значення процесів підбору і найму персоналу організації…….……...…….7

1.2. Механізм поповнення та оновлення персоналу організації…….11

Висновки до першого розділу …….…….…...…21

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка процесу підбору та найму персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс»……...…22

2.1. Організаційно-методичне забезпечення підбору та найму персоналу організації……...…….…….……...22

2.2. Організація підбору та найму персоналу, аналіз методів і технологій.28

2.3. Оцінювання ефективності підбору та найму персоналу організації….32

Висновки до другого розділу…….……...…..43

РОЗДІЛ 3. Напрями та пропозиції щодо удосконалення підбору та найму персоналу в організаціях України……..……...44

3.1. Інструменти підвищення ефективності підбору та найму персоналу ..44

3.2. Застосування новітніх методів підбору та найму персоналу ……..50

Висновки до третього розділу…….57

Висновки …….…..59

Список використаних джерел…….…..61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним з найважливіших видів діяльності менеджерів в управлінні персоналом є прийом на роботу. Головним завданням залучення персоналу є забезпечення якісного та кількісного покриття потреби в персоналі з урахуванням місця і часу, ефективне поєднання характеру завдань із характером діяльності. працівників, які виконують це завдання. Хоча багато керівників при прийомі на роботу орієнтуються в першу чергу на те, де людина раніше працювала, отримуючи цю інформацію найчастіше з особистої розмови або трудової книжки, існують певні технології підбору персоналу, які успішно використовуються у світовій практиці. Вони включають дві різні види діяльності: набір і відбір. Це мета створення необхідного резерву кандидатів на всі посади, з якого потім будуть відібрані найбільш підходящі працівники. Тобто, звідси основним завданням підбору персоналу є відбір підходящих кандидатів із резерву, створеного під час прийому на роботу. При цьому використовують численні форми і методи відбору, за допомогою яких фірми і організації відбирають найбільш підходящих їм людей. Підбір персоналу має не останню роль в управлінні людськими ресурсами, оскільки від цього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, оскільки тільки з кваліфікованим персоналом вони можуть досягти найкращих результатів і поставлених завдань.

Проблемами підбору персоналу займалися такі науковці, як В. Бакуменко, В. Дятлов, М. Івашов, А. Кібанов, В. Куценко, В. Лозниця, М. Снітчук, А. Турчинов, В. Травін, В. Чугуєвський, а також інші вчені.

Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів, етапів та методів підбору персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс».

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд завдань:

1) охарактеризувати суть відбору і найму персоналу;

2) описати критерії відбору персоналу;

3) розглянути достовірні і обґрунтовані методи відбору;

4) зібрати і проаналізувати статистичні дані по підбору персоналу в

організації;

5) визначити ефективність системи підбору персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є сукупність технологій підбору та найму персоналу, їх методів і підходів, система підбору персоналу ПП «Самогонна ресторація плюс».

Предметом дослідження є організація та ефективність підбору та відбору персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс», аналіз переваг та недоліків.

Методологічними основами дослідження є: спостереження, бесіди, інтерв'ю, порівняльний аналіз, аргументація, аналітичний метод, узагальнення, системний підхід і прогнозування.

Джерела інформації для написання роботи: статистичні дані організації, документи організаційно-методичного характеру, статті, монографії, підручники.

Наукова новизна. Новизна досліджень полягає у вдосконаленні системи підбору та найму і пошуку можливостей застосування зарубіжного досвіду в організації, визначенні шляхів вдосконалення кадрової політики на ПП «Самогонна ресторація плюс».

Практичне значення роботи полягає у вивченні системи підбору персоналу і можливостей її удосконалення в організації, враховуючи основні характеристики його господарської діяльності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Робота складається із 15 рисунків, 9 таблиць, 57 використаних джерел.

Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
1.1 Сутність, критерії, методи та значення процесів підбору і найму персоналу організації

За словами управляючого партнера компанії «Діалог Менеджмент Консалтинг» Василя Пігіна: «Короля формує свита. Генерального директора – найближче оточення. Причому на будь-якому етапі розвитку організації, хоча і не в однаковій мірі». Коли Джека Уелча, керівника ради директорів General Electric, запитали, як він керує більш ніж 400 підприємствами, він відповів, що ніяк. Однак він зауважив, що вміє знаходити правильних людей для цього і в цьому весь секрет його успіху [50].

Сучасна епоха характеризується посиленням значення персоналу як ключового ресурсу компанії. Якщо у персоналу компанії будуть єдині цінності, потенціал розвитку, лідерів та необхідний набір компетенцій, то значить бізнес буде успішним і здатним ефективно вирішувати будь-які завдання – збільшувати фінансування, об'єми продажів, розвивати виробництво.

Таким чином, хороший персонал є основою успішного розвитку компанії. Сьогодні більшість будують свою стратегію на основі так званого інвестиційного підходу до управління людськими ресурсами. Інвестиції в персонал – це вкладення, що дають віддачу, як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. І якщо в короткостроковій перспективі вкладення окупляються отриманим прибутком, то в довгостроковому плані зростає вартість компанії і її привабливість для інвесторів.

Одним із основних завдань є формування колективу, усі члени якого виконує роботу на відповідному рівні, а механізм взаємодії всередині компанії добре відрегульований і злагоджений.

Щоб підібрати таких працівників необхідно знати і дотримуватись декількох правил і принципів:

Принцип 1 – стратегія підбору персоналу визначається у відповідності з потребами бізнесу. Слід враховувати декілька ключових чинників, що впливають на результат: сфера діяльності, на що орієнтована стратегія компанії

у першу чергу (на виробництво, якість, продаж і т.д.), оргструктура, технології прийняття рішень, система управління, підходи до управління персоналом тощо. Всі чинники безпосередньо впливають на формування вимог до персоналу і системи його підбору.

Принцип 2 – вимоги до співробітників і якість персоналу визначаються 3 факторами:

- професійними навичками і знаннями;
- особистісними якостями;
- системою мотивації.

Для підбору необхідних конкретній організації працівників треба чітко знати перелік їх обов'язків і мати систему оцінки, що дасть змогу перевірити їх відповідність вимогам компанії. Такий перелік, із детально розписаними ключовими параметрами по кожному із трьох факторів, мати бути складений для будь-якої позиції в компанії. Універсального портрета для кожної посади немає, він розробляється для використання в конкретному бізнесі.

Принцип 3 – нарощування «людського» капіталу компанії. В кожні компанії, як правило, є представники 4 категорій персоналу, які представлені в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Чотири категорії персоналу [34 с. 50]

	Хочуть	*Не хочуть*
Можуть	Капітал	Персонал
Не можуть	Ресурси	Кадри

Кожній компанії слід розробити свою стратегію роботи із кожною категорією персоналу, а також систему оцінки працівників, як наявних, так і поступаючих на роботу, щоб представити перспективи їх розвитку. Найбільш цінна категорія «капітал». Їх можна заманити зі сторони або «виростити» з категорій «ресурси» і «персонал» за допомогою програм розвитку і навчання. А ось з категорією «кадри» краще попрощатися, тому що вони гальмують розвиток і «з'їдають» ресурси фірми.

Принцип 4 – якість, вартість, час. Формуюючи стратегію і тактику підбору персоналу слід пам'ятати про те, що категорії «час», «вартість» і

«якість» персоналу тісно зв’язані між собою. (див. рис. Взаємодія категорій «якість», «вартість», «час») [34, с. 50].

Якщо є мета підібрати якісний персонал, то потрібно витратити достатню кількість часу на його пошук і всебічну оцінку, і визначену суму коштів на сам процес. Якщо необхідно знайти персонал швидко, то є ймовірність втратити на якості та коштах. Або ж для отримання необхідного рівня якості, нам доведеться затратити ресурси, звернувшись до професійних рекрутингових компаній, добре знаючих ринок і здатних в короткий період часу вирішити це питання. Якщо нам потрібний дешевий персонал, то навряд чи він буде кваліфікованим.

Принцип 5 – топ-менеджер – це, насамперед, управлінець, а не спеціаліст. Для такої категорії головною вимогою є компетентність в управлінні. При цьому знання певної галузі або сфери відходить на другий план.

У книзі Анрі Файоля «Загальне та промислове управління» йдеться про те, що набір персоналу значним чином впливає на функціонування підприємства і даний процес є найбільш важливим у житті кожного підприємства процес приймання на роботу [51].

Роберт Оппенгеймер досить влучно зазначив, що якщо ми не будемо шукати, то знайдуть інші [52].

Набір персоналу є не що інше як формування потрібного резерву претендентів на усі посади та спеціальності, з якого відбирають найпридатніших працівників. Різниця між наявною робочою силою та майбутньою потребою в ній визначає необхідний обсяг роботи з набору персоналу. При цьому беруться до уваги вихід на пенсію, плинність, звільнення за строковими договорами, розширення сфери діяльності організації.

Щоб процес відбору персоналу був дієвим, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідного для відповідного виду діяльності. Критерії варто формувати так, щоб вони системно характеризували працівника: освіта, досвід роботи, медичні та особисті характери4стики.

У багатьох випадках доцільно враховувати вік кандидата або працівника, оскільки у колективі дорослих співробітників випускникам шкіл може бути складніше відчувати себе рівноправними членами. Пов'язано це із тим, що

багато завдань, пов'язаних із професійною діяльністю, потребують життєвого досвіду, здатності передбачати ситуації і приймати зобов'язання. З іншого боку, люди в певному віці не завжди готові приймати нововведення і зміни, або вони можуть бути більш традиційно налаштовані у вирішенні проблем.

Існують сфери діяльності, де фізична сила і високий рівень ризику є необхідними, і в цих випадках ця професійна сфера належить переважно чоловікам. Зокрема, роботу секретаря можна вважати однією з тих, які частіше виконують жінки.

Найпоширеніші методи збору інформації включають іспити, співбесіди і центри оцінки. У центрах оцінки здійснюється оцінка здатності виконувати завдання, пов'язані з роботою, за допомогою методів моделювання. Ще одним методом є імітація робочого середовища без керівництва, де оцінюють вміння виступати, наполегливість і навички міжособистісних відносин. Результати досліджень показали, що центри оцінки є надійним засобом для прогнозування робочих якостей кандидатів. Проте, вони дуже дорого коштують і використовуються лише великими компаніями. На сьогодні найпоширенішими методами первинного добору кадрів є аналіз анкетних даних, тестування та експертиза почерку [4]:

1) Аналіз анкетних (біографічних) даних ґрунтується на переконанні, що біографія людини є досить надійним індикатором потенціалу успішного виконання певних виробничих функцій.

2) Тести допомагають оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги та акуратність, уміння швидко орієнтуватися та ретельність, професіоналізм, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент. Комплексні тести користуються найбільшою довірою. Переваги: можливість оцінки стану кандидата. Головні недоліки – це високі витрати, часто необхідність сторонньої допомоги.

3) Графічний метод експертизи почерку вважається об’єктивним методом відображення особистості. Перевага: низькі витрати. Недоліки: однобічність, високий ступінь ризику необ’єктивної оцінки потенціалу претендентів. Тому даний метод рекомендується використовувати в сукупності з іншими як допоміжний при первинному підборі кандидатів.

Співбесіда – найпоширеніший метод підбору персоналу як управлінського, так і неуправлінського складу. Однак дослідження виявили низку проблем (емоційного і психологічного характеру), що знижують ефективність співбесід як інструменту підбору.

Деякі загальні рекомендації щодо ефективного проведення співбесіди [12]:

1. Налагодити сприятливу атмосферу, щоб кандидат почував себе вільно;
2. Постійно зосереджувати увагу на вимогах до роботи;
3. Оцінювати лише після отримання всієї інформації;
4. Підготувати комплект структурованих питань для всіх кандидатів, але при цьому досліджувати й інші питання, що можуть виникнути.

Існують різні способи проведення бесіди в залежності від специфіки роботи: чи необхідно приходити на майбутнє місце роботи і спілкуватися безпосередньо з лінійним менеджером, чи достатньо буде бесіди з фахівцем відділу кадрів.

Головна мета бесіди: оцінка рівня освіти претендента, та особистих якостей, при цьому дуже важливим є використання менеджерами і фахівцями загальної системи правил оцінки кандидата.

В 1998 році спеціалісти в сфері психодіагностики – професори Франк Шмідт і Джон Хантер опублікували свої дослідження в сфері відбору персоналу, які були отримані на основі мета-аналізу фактичного матеріалу зібраного за 85 років [53].

Наукові дослідження за допомогою мета-аналізу дозволили отримати оцінку валідності різних методик і процедур, а також розрахувати економічні вигоди. Валідність (від англ. validity – адекватність, обґрунтованість) – показник, що визначає точність виміру, тобто показує наскільки точно він відображає те, що повинен оцінювати. Прогностична валідність (predictive validity) – здатність методу передбачати поведінку людини в реальних ситуаціях в майбутньому.

Найважливішою характеристикою будь-якого методу оцінки і відбору є його здатність передбачити успішність діяльності та навчання кандидатів. При використанні найбільш надійних методів роботодавець отримує може відібрати кращих, це дозволяє істотно підвищити результативність працівників і

зниження витрат, тобто збільшення доходів.

Практична цінність безпосередньо визначається валідністю методу відбору, але ефективність найму залежить від інших факторів. По-перше, важливу роль відіграє продуктивність праці робітника, тобто якщо цей фактор дорівнює нулю, то всі претенденти, що стали штатними працівниками, демонстрували б однакові результати. По-друге, практичну цінність методів відбору визначає коефіцієнт відбору (selection ratio) – співвідношення прийнятих кандидатів та загальної їх кількості. Важливість даного фактору в тому, що якщо кандидатів не багато, то роботодавець вимушений наймати будь-яку людину.

Професор Дж. Стауб вважає, що найкращим управлінцем є той, якому вистачає здорового глузду, щоб підібрати потрібних людей для виконання того, що йому потрібно, і водночас в якого достатньо стриманості, щоб не вмішуватися в діяльність найманців на час виконання поставленого перед ними завдання [54].

1.2 Механізм поповнення та оновлення персоналу організації

Основне завдання найму – залучення достатньої кількості потенційних кандидатів з необхідними компетенціями на відкриті в організації вакансії.

В найпростішому вигляді ключова роль відбору і найму персоналу представлена на рис. 1.1:

Рис. 1.1 Взаємозв’язок ролей по відбору і найму персоналу [65, с. 166]

Одним з перших етапів планування найму є затвердження відповідної політики і процедур. Політика найму відображає сукупність законів і правил організації в даній сфері. В своїх діях щодо найму компанія зобов’язується [44]:

1. розміщувати інформацію про всі вакансії всередині компанії;
2. відповідати на запити будь-якого кандидата з мінімальною затримкою;
3. добросовісно інформувати потенційних кандидатів про умови і

ключові вимоги кожної відкритої позиції;

4. працювати зі всіма претендентами ефективно і ввічливо;

5. здійснювати пошук кандидатів на основі кваліфікаційних вимог;

6. гарантувати, що будь-якій людині, запрошеній на інтерв'ю, буде приділено достатню увагу і слово.

Компанія не буде:

1. несправедливо дискримінувати потенційних кандидатів через стать, расу, вік, релігію чи фізичну непрацездатність;

2. несправедливо дискримінувати претендентів, що мають кримінальне минуле;

3. свідомо робити будь-які перебільшення чи неправдиві заяви в інформації чи оголошеннях про вакансії;

В рамках даної політики формуються і вводяться в дію детальні плани і процедури найму, що свідчать про те, що практика найму набуває постійного, систематичного характеру і відповідає внутрішнім потребам організації. Плани зазвичай містять кількісні, якісні, часові і кошторисні статті, а також визначають відповідальних осіб за досягнення необхідних результатів. План щодо найму може містити ряд запитань, приклад якого наведений в додатку А.

Якщо говорити про процедури найму, то одним із способів гарантії їх систематичності є використання контрольних листів, адресованих менеджерам з рекрутингу. Приклад такого листа і коментарі до нього наведені в додатках Б та В. Робота за таким листом веде до внутрішньої дисципліни і контролю питань найму.

Виділяють зовнішні і внутрішні джерела набору персоналу.

До зовнішніх засобів набору відносять: публікація оголошень у газетах та фахових журналах, звернення до агентств із працевлаштування і до установ, що спеціалізуються на забезпеченні керівними кадрами тощо.

До зовнішніх джерел підбору персоналу належать усі кандидати, які можуть працювати в даній організації, але не працюють в даний момент з певних причин. Це можуть бути і як кандидати із списку очікування, так і фахівці, що ще очікують на подібні зустрічі.

Місцеві центри зайнятості можуть допомогти знайти персонал для

простої, рутинної праці. Це джерело наймання людей актуальне для тих, хто втратив роботу через банкрутство своїх підприємств.

Звернення до приватних агентств з добору персоналу дозволяють отримати результати високої якості, виправдовуючи при цьому високі витрати із залучення персоналу. За останні 30 років добір персоналу – добре розвинена галузь економіки. В Європі, в тому числі і в нашій країні існують сотні приватних агенцій, що спеціалізуються в цій галузі. Кожне агентство здійснює пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта, використовуючи свою базу даних. У випадку успішного добору кандидата винагорода агенції становить – 30 – 50 % річної заробітної плати нового найманого працівника. Приватні агентства, забезпечуючи високу якість кандидатів, значно полегшують процес добору.

Для тих, що живуть неподалік і шукають додаткові заробітки (рекламні чи торгові агенти) використовують презентації при пошуку кандидатів.

Ярмарки вакансій призначені для тих, що бажають змінити роботу, а святкові заходи або фестивалі можуть стати «мостом» між висококваліфікованими працівниками, що зацікавлені роботою в даній організації і самою організацією.

Багато серйозних і успішних компаній віддають перевагу самостійному пошуку кандидатів на роботу, але при цьому важливо правильно обрати засоби масової інформації з урахуванням потреби в кадрах, витрат і необхідного ступеня адресності.

І так, телебачення, на відміну від газет, забезпечує велику аудиторію, але вартість реклами є надзвичайно високою, а адресність незначна.

Більш дешевою є реклама на радіо і при цьому досягає великого кола осіб, але радіо слухають в більшості випадків під-час роботи і є актуальною для тих, хто бажає найближчим часом змінити її.

Оголошення в друкованих виданнях мають високу адресність, є порівняно дешевими і залучають досить широке коло кандидатів.

Недоліком розміщення реклами у звичайних і спеціальних виданнях є те, що вона може залучати безліч випадкових людей, а для їх відсіву знадобляться значні затрати коштів.

Оголошення повинні бути короткими, конкретними, помітними, не містити помилок, законними і без проявів дискримінації.

Оголошення про прийом на роботу має містити такі відомості:

– Характеристика організації (найменування, місце розташування, сфера діяльності тощо);

– Характеристика посади (завдання, місце в структурі, перспективи кар'єрного зростання);

– Вимоги до претендента;

– Система оплати і стимулювання;

– Необхідні документи і терміни їх подання;

– Адреса і контактні телефони.

Керівництвом або службою персоналу готується стаття про організацію та про переваги роботи у ній, яка є особливим безкоштовним або платним видом реклами в пресі, так звані паблісіті.

У випадку, якщо на ринку праці пропозиції робочої сили перевищують попит, використовують залучення персоналу з допомогою ЗМІ. Ще більш пасивнішим методом набору кадрів є очікування осіб, які «навмання» пропонують свої послуги від яких, як правило, не слід відмовлятися, але при цьому є небезпека набрати не кращих людей.

Деякі організації віддають перевагу заповненню вакансії за рахунок внутрішніх джерел. Це і просування по службі, і підвищення зацікавленості в більш продуктивній праці, і покращення морального клімату в колективі, і заодно посилення прихильності працівників до фірми. На противагу даних аргументів можна зауважити те, що організація не поновлюється свіжими ідеями і поглядами, що може призвести до застою.

Одна з основних проблем при наборі працівників вищого рангу те, що роботодавці можуть завищити позитивні моменти або знизити труднощі роботи в компанії, для того, щоб вигідніше її продати. В результаті невідповідності очікуваного і отриманого при наймі веде до невдоволеності працею і збільшення плинності кадрів.

Перш ніж розпочинати добір нових працівників, необхідно переконатися чи всі засоби, що є альтернативою найманню використані в організації.

Тимчасовий набір є звичним процесом для тих підприємств, що змінюють обсяги своєї діяльності сезонно та добирають персонал в міру збільшення обсягів діяльності. Часто буває так, що тимчасові працівники включаються до штату кадрової компанії, яка здає їх «в оренду» конкретному підприємству на сезон збільшення роботи, цей процес має назву «лізинг персоналу». Даний вид набору є гарним способом перевірити тимчасово найнятих працівників з метою можливого продовження співробітництва з ними на довгостроковий період.

На етапі добору персоналу керівництво відбирає найпридатніших кандидатів із резерву, який був створений в процесі набору. Практика показує, що необхідно обирати людину, яка має найвищу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на конкретній посаді. Об'єктивність рішення може гуртуватися на рівні освіти кандидата, професійних навичках, особистих якостях, досвіді попередньої роботи тощо в залежності від розряду посади. Ефективний добір кадрів є однією із форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Процес добору персоналу відображено у рис. 1.2. [32]:

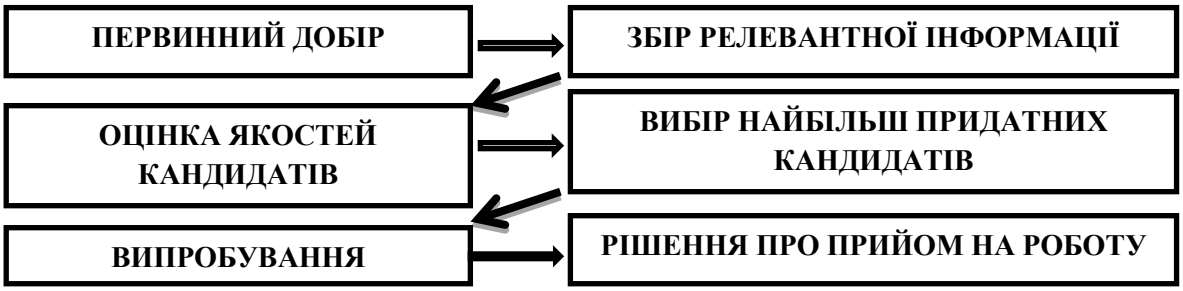

Рис. 1.2 Етапи процесу відбору персоналу в організацію [32]

Перші два етапи організації добору персоналу є взаємозалежними і найскладнішими з погляду ризику з боку керівництва організації. Перше знайомство з кандидатом та якість наявної інформації є фундаментом для кінцевого рішення про найм на роботу нового співробітника.

Первинний добір розпочинається з аналізу списку кандидатів на предмет відповідності вимогам організації щодо майбутнього працівника. Основна мета – відсів кандидатів, що не мають мінімального набору характеристик для обіймання даної вакантної посади. Вибір методу для первинного набору залежить від стратегії, культури, наявних коштів в організації і відносної важливості даної посади для організації.

Наступним етапом після первинного набору є співбесіда, за допомогою якої можна обмежити кількості кандидатів, з якими організація могла б працювати індивідуально.

Співбесіди можуть бути індивідуальні та групові. Групове інтерв'ю дозволяє об'єктивніше та справедливіше оцінити кандидатів, хоча і створює психологічно складні ситуації через одночасне опитування і лінійним керівником, і психологом, і менеджером з персоналу, і представником з колективу.

При підготовці до співбесіди необхідно з'ясувати основні моменти:

1. особисті якості кандидата, які вимагаються для виконання роботи;
2. тематика питань, що ставляться всім без винятку кандидатам;
3. коло залучений та у якій формі проводити співбесіду.

Співбесіда починається зі знайомства один з одним, розповіді про організацію та посадові обов'язки. Інтерв'юеру необхідно усунути психологічну напруженість, щоб претендент говорив більше сам.

Доцільно дотримуватися таких правил проведення інтерв'ю:

1. запропонувати кандидату присісти до початку розмови;
2. не займатися іншими справами в його присутності;
3. виявляти доброзичливість, частіше згадувати ім'я претендента;
4. вивчати психологічний стан відвідувача і приховувати свій настрій;
5. докладно відповідати на його репліки та питання;
6. дотримуватися вимог трудового законодавства;
7. навчитися відмовляти так, щоб за це дякували.

Наступним етапом інтеграції є адаптація безпосередньо на робочому місці. Відзначимо, що організація виконання прийнятого рішення про прийняття на роботу нового співробітника є найважливішим етапом усього процесу управління персоналом.

В умовах глобалізації, науково-технічного прогресу, швидкого впровадження інновацій, інформатизації виробництва підвищуються вимоги до якості і конкурентоспроможності персоналу організацій.

Компетенції і результати аналізу компетенцій використовуються в управлінні людськими ресурсами для вдосконалення процесів підбору і найму,

розвитку працівників і винагороди.

Концепція компетентності являє собою сутність якості виконання роботи.

Ренкін описує компетентність як «визначальні навички і поведінку, прояв яких організація розраховує побачити в роботі своїх співробітників» і дає таке пояснення, що «компетентність представляє собою високоякісне виконання роботи. Вона може чітко визначити як очікуваний результат роботи людини, так і те, яким чином вона буде здійснювати свою діяльність. Оскільки кожний член організації може навчитися говорити на цій мові, компетентність забезпечує загальну, всім зрозумілу властивість опису очікуваної якості виконання роботи в найрізноманітніших контекстах» [55].

Армстронг вважає, що «термін «компетентність», по-перше, корисний для опису того типу поведінки (тих його аспектів), який потрібен організації для досягнення високого рівня ефективності. По-друге, поняття «компетентність можна використовувати для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівника для ефективного виконання його обов'язків» [56].

На нашу думку, компетентність – це можливість працівника виконувати трудові обов'язки в організації на високому рівні через наявність у нього відповідних знань, умінь та навичок, досвіду, здібностей, здоров'я, мотивації та відповідної трудової поведінки. Тобто компетентність і професіоналізм можуть розглядатися як поняття-синоніми.

В сучасних умовах поняття "компетенція" визначається як сукупність необхідних кваліфікаційних і особистісних якостей, необхідних для успішного виконання завдань та діяльності. Індивід має володіти цими компетенціями (компетенції працівника). Також, компетенції можуть бути офіційно описані у вимогах до кваліфікаційних і особистісних якостей, які необхідні для успішного виконання завдань на конкретній посаді (компетенції посади). Ідеально, компетенції працівника повинні відповідати компетенціям, необхідним для зайнятої посади. Відповідно до цього, "компетентність" можна розглядати як сферу збігу між компетенціями працівника та компетенціями, необхідними для конкретної посади.

Донедавна такі елементи компетенцій як знання, вміння та навички

вважалися важливішими через тісніший зв'язок з результатами роботи. Але сьогодні hard skills, поступаються так званим soft skills – вмінням міжособистісного спілкування, зацікавленості у праці, самовдосконаленні, роботи в команді, емоційній привабливості та лояльності. Найчастіше кінцеві результати покращуються у працівників із soft skills (для прикладу в клієнтоорієнтованих сферах діяльності, де обсяги продажів і розмір виручки більше у тих, що краще володіють «м'якими» компонентами).

Варто знати, що далеко не всі знання, навички та вміння використовуються працівниками в процесі роботи. Існують і приховані компетенції, що є потужним резервом людського потенціалу на який організація могла б спиратися. Є навіть такі компетенції, про які самому працівникові нічого невідомо доти, поки він не залучається до певних видів роботи, у яких ці компетенції зіграють велику роль. Отже, компетенції формуються самим процесом, тому такими важливими є процеси ротації працівників між робочими місцями, організаціями.

Метод моделювання компетенцій останнім часом набуває значної популярності порівняно з посадовою інструкцією. Основна відмінність в тому, що посадова інструкція вказує на основні функції, які має виконувати працівник, а «карта компетенцій» показує, яким має бути працівник для успішної роботи в певній сфері. Останнє є набагато актуальнішим, тому що завдання і функції працівника змінюються так само швидко як і потреби споживачів, сучасні технології все частіше замінюють просту роботу певних працівників.

Володіння фаховою компетентністю передбачає наявність 3-х складових: знань, навичок поведінки і мотивації (рис. 1.3).

Рис. 1.3 Складові фахової компетенції]

В результаті аналізу поняття «компетентність» можна виділити такі фактори впливу на формування компетенцій [45]:

– освітні фактори (початкова, середня, вища та післядипломна освіта);

– фактори професійного розвитку кар'єри (горизонтальне або вертикальне кар'єрне просування працівника);

– фактори тренінгового навчання (тренінги, порт фоліо, коучинг);

– фактори морального та матеріального стимулювання за вияв відповідних компетенцій.

Термін «компетенція» згадується у багатьох нормативно-правових актах чинного законодавства, зокрема у Законі України «Про освіту» вказано велику кількість навчальних закладів, де кожен може набути певні знання, уміння і навички, тобто сформувати відповідні компетенції особистості.

Вдосконалення компетенцій працівників відбувається як традиційно, а також даний процес можна розглядати як і інноваційну діяльність. Остання являє собою підвищення рівня управлінської культури, а саме підвищення кваліфікації та використання різних форм організації навчально-виробничого процесу з допомогою створення тренінгів з розвитку компетенцій (проведення ділових ігор, проектування, розроблення та впровадження програм управлінської підготовки з допомогою нововведень, проведення групових дискусій, використання інтерактивних, медитативних методів та методів розвитку сенсорної чутливості) тощо.

Варто звернути увагу на те, що основними факторами, що мотивують працівників розвивати і вдосконалювати свої компетенції є бажання зберегти місце роботи або посаду, бажання отримати нову посаду чи підвищити рівень займаної посади, зацікавленість у підвищенні заробітної плати або отриманні премії, зацікавленість у спілкуванні з іншими учасниками та бажання отримати нові знання і навички, поділитися власним досвідом тощо.

Фактором, що передує підбору методів оцінки є правильно визначена мета при пошуку персоналу організації. На вакантну посаду потрібна структурована, зведена в єдину систему професійних та особистісних критеріїв інформація про вимоги до кандидата, яка враховує корпоративні цілі фірми відносно персоналу, кадрову політику та особливості робочого місця.

Опис кандидата або **профіль кандидата** призначений для визначення характеристик, що вимагаються від претендента на вакантну позицію, у формі «питання – відповідь». Це своєрідне резюме успішного кандидата, в основі якого лежить кваліфікація, досвід та особистісні характеристики. Профіль кандидата безпосередньо пов'язаний з посадовою інструкцією. Скласти адекватний опис непросто. Як зауважує Фрейзер [57]: «Будь-яка людина унікальна. Необдумане бажання зарахувати її до тої чи іншої класифікації зазвичай приводить до того, що властиві їй важливі риси або упускаються з поля зору, або втрачаються. Але, намагаючись зробити вибір серед групи кандидатів, ми хочемо мати можливість порівнювати одного кандидата з іншим. Тому всіх претендентів необхідно міряти одним мірилом».

За допомогою матриці Бостонської консультаційної групи (класична портфельна модель, яка визначає 4 основні позиції бізнесу: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки») можна визначити, яких людей потребує бізнес на тому чи іншому етапі розвитку. Креативні, ті, які швидко приймають нестандартні рішення, ініціативні люди потрібні на етапі «зірки», коли бізнес активно росте, розширюється, розвивається, потребує нових підходів і постійних вкладень. Коли бізнес стабільний, добре структурований і потребує системного підходу і підтримки на етапі «дійні корови» потрібні люди добре організовані, стабільні, схильні дотримуватись чітких процедур, а не їх зміни.

Отже, лише на основі сформованих стратегій складається профіль посади майбутнього кандидата, що є першим кроком в процесі підбору і оцінки персоналу.

У цьому випадку такий підхід дозволяє індивідуально підходити до розвитку компетенцій працівника. Отже, профіль посади наразі є основним інструментом для структурування не лише інформації щодо посади, але і для координації всіх HR-процесів, пов'язаних із посадою та співробітником, який її обіймає. Це створює єдиний логічний комплекс управлінських впливів, які фахівець з управління персоналом повинен здійснювати.

Висновки до першого розділу

Для забезпечення прибутковості бізнесу необхідно постійно вводити використання нових технологій, що призводить до підвищення вимог до кваліфікації працівників на всіх напрямках діяльності. Паралельно цьому з кожним роком все більше не вистачає кваліфікованих спеціалістів, погіршується рівень професійної підготовки молоді.

Система підбору персоналу – велика кількість взаємопов'язаних елементів і процесів, що утворюють єдине ціле і здійснюють цілеспрямований вплив на забезпечення припливу в компанію спеціалістів, які створюють додаткову вартість компанії.

Менеджер з персоналу має бачити бізнес-систему в цілому, розуміти як побудований бізнес. Це допоможе йому ефективно прогнозувати кількісний і якісний склад людських ресурсів, що є необхідною умовою успішної діяльності компанії. Відсутність даного бачення може завдати великих втрат саме в підборі персоналу, тому що система підбору персоналу працює за принципом створення додаткової вартості компанії кожним прийнятим на роботу спеціалістом, а не підбір лише задля заповнення вакансії.

Отже, успіх підприємства в умовах ринкової економіки істотно залежить від якості персоналу – найважливішого фактору в конкурентній боротьбі.

Розділ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ ПЛЮС»

2.1. Організаційно-методичне забезпечення підбору та найму персоналу організації

Компанія «Самогонна ресторація» – це корпорація, що складається із закладів громадського харчування, які розташовані у західному регіоні України.

Сьогодні «Самогонна ресторація» формує мережу закладів, зокрема до неї входять: ресторація української кухні, мережа піцерій, суші-клуб, кав'ярня та пивоварня. Кожному із ресторанів властивий свій стиль та індивідуальність. Для кожного із них компанія створила унікальну атмосферу та стиль, щоб відвідувачі змогли комфортно обрати ту стихію, яка їм до вподоби саме сьогодні.

Зберігання натурального смаку продуктів являється основною концепцією традицій «Самогонної ресторації». В сфері харчування та надання якісних послуг людям в нетрадиційній, химерній та водночас органічній архітектурі корпорація працює більше 15 років. Близько 16 піцерій збудовані нами в Україні і є досить успішними бізнес-проектами.

Досягнути високого рівня обслуговування клієнтів в сфері послуг непросто, але постійно підтримувати досягнутий рівень, задовольняючи очікування клієнтів – завдання ще складніше.

Тому звичайно такий бізнес вимагає хорошого персоналу, який любить українські традиції, працелюбний і зможе донести це до гостей. Підбір персоналу в такому випадку є дуже важливим процесом.

Серед ключових характеристик системи HR-менеджменту організації:

- турбота про клієнтів і працівників;
- висока продуктивність і результативність;
- постійне вдосконалення та інновації;
- гнучкість, простота, швидка реакція на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Мета компанії ПП «Самогонна ресторація плюс»: лідерство в сфері

споживчих послуг, бути кращими по обслуговуванню, якості страв, інтер'єру і екстер'єру.

Принципи організації:

– гість (відвідувач) – найважливіша людина в даному бізнесі;

– робити все для процвітання компанії;

– персонал корпорації – сім'я.

Кредо компанії: цінувати людей, які приносять успіх компанії.

Якісний продукт і якісний сервіс – найважливіші складові успіху компанії, причому взаємозалежні і цілком рівнозначні. Ресторація вважає, що:

– постійно продавати можна лише хороший продукт;

– недостатньо мати високоякісну продукцію, потрібно вміти так її представити, щоб клієнт захотів регулярно відвідувати наші заклади, щоб він повертався до нас знову і знову. Потрібно вміти обслуговуванням позитивно налаштувати гостя – щоб він пішов з гарним настроєм. Важливо, щоб кожний відвідувач відчував себе комфортно в закладі.

Потреба в розробці і введенні якісно нового підходу до управління персоналом в компанії була обумовлена такими факторами:

– по-перше, зростанням компанії і відповідно розвитком і вдосконаленням систем управління;

– по-друге, різкими змінами ринкової ситуації – зростання цін, посилення конкуренції стимулювали швидкий вихід на нові ринки, розширення географії ведення бізнесу.

Самогонна ресторація для упорядкування системи управління персоналом використовує такі групи документів:

– розпорядчі (накази, положення, посадові інструкції);

– методичні (вказівки, рекомендації);

– організаційно-технічні (форми анкет, опитувальних листів, інтерв'ю, планів навчання та планів кар'єри, графіки).

Схематично організаційно-методичне забезпечення даної організації можна зобразити так:

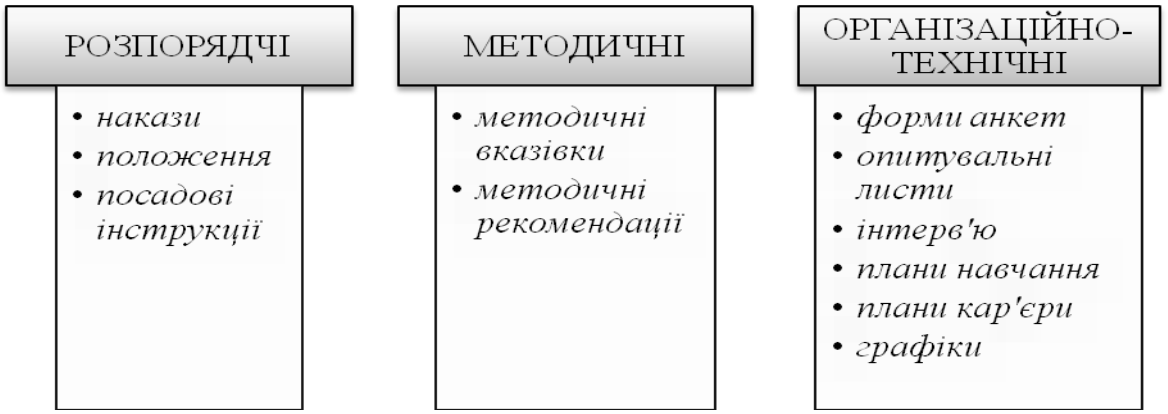

Рис. 2.1. Організаційно-методичне забезпечення підбору та найму персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс» [складено автором на основі даних організації]

Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами несе директор по персоналу Мережі.

У ПП «Самогонна ресторація плюс» до складу розпорядчих документів відносять:

✓ накази різного роду (накази по прийняттю, звільненню, переведенню тощо). Бланк наказу (розпорядження) про прийняття на роботу в дану організацію типової форми № П-1 наведений в додатку.

✓ положення (положення про відділи, про плани підбору, адаптації, мотивації, розвитку, оцінки персоналу всіх ланок управління та рядових працівників тощо).

Положення про відділ управління персоналом Мережі представлене в додатку. Згідно даного положення відділ управління персоналом є структурним підрозділом компанії «Самогонна ресторація». Даний документ складений за типовою схемою і має таку структуру: загальні положення, основні завдання та функції, взаємодія відділу управління персоналом з іншими підрозділами, права, відповідальність відділу УП. Положення визначає безпосередню зону підпорядкованості та зону співпраці відділу згідно організаційної структури компанії. Відділ управління персоналом здійснює всю свою діяльність керуючись даним положенням, яке має юридичну силу після узгодження та підписання Генеральним керуючим Мережі.

Положення «План адаптації нових співробітників топ-менеджменту» Мережі визначає сферу впливу HR-менеджера, генерального керівника та директора ресторану в адаптації працівника вищої ланки на новому робочому місці. В ньому чітко по пунктах прописані дії, що мають бути виконані керівниками організації, з якими детальніше можна ознайомитися з додатку. Дотримання даного положення після затвердження власником вважається обов'язковим для всіх осіб керівного статусу в межах своїх повноважень. Одним недоліком в положенні, як було помічено, є те, що в ньому не зазначені чіткі терміни адаптації по кожному пункті та послідовність впливу на цей процес HR-менеджера, генерального керівника та директора ресторану або у ньому повинно бути вказано, що дані керівники впливають одночасно чи почергово в адаптації «новачка» топ-менеджменту. Але при цьому можна посилатися на те, що даний план адаптації ще на етапі вдосконалення.

Положення «Правила та стандарти підбору працівників в компанію САМоГОНна Ресторація» визначає відповідальних за підбір персоналу, найбільш поширені методи підбору кадрів на вакантні посади в організації та організацію роботи директора персоналу з керівниками відділів, директорами, адміністраторами, шеф-кухарем, су-шефами ресторанів. Дане положення затверджене в квітні поточного року і подане в додатку для ознайомлення.

Працівники всіх позицій ресторанів Мережі працюють, керуючись відповідними посадовими інструкціями, які сформовані на загальних підставах з врахуванням специфіки ресторанного бізнесу директором по персоналу та затверджені генеральним керуючим Самогонної Ресторації. Посадові інструкції кухаря, касира, офіціанта, адміністратора та менеджера з персоналу були опрацьовані автором даної роботи та на цій основі розроблені бланки аналізу специфіки роботи для підбору співробітника, а також критерії відбору кандидата по кожній з цих позицій. Результати роботи подані в додатках.

Документи методичного характеру (методичні вказівки та методичні рекомендації) розробляються директором з персоналу Самогонної Ресторації з метою надання консультаційної допомоги менеджерам середньої та вищої ланки в управлінні персоналом.

Методичні вказівки в організації використовуються при відсутності

певного положення або інших документів і можуть мати таку структуру:

– загальні положення (значення та підсумки для Мережі, визначення кола посадових осіб, співробітників);

– підготовка до підвищення системи управління персоналом;

– процедура проведення підвищення системи управління персоналом та підведення підсумків.

Методичні рекомендації в даній організації використовуються для роз'яснення керівникам значення підвищення системи управління персоналом та, в свою чергу, посприяти їм у передачі інформації своїм співробітникам.

Організаційно-технічні документи Мережі представляють об'ємну частину матеріалів, яка залежить від постановки кадрової роботи в даному ресторанному бізнесі.

Одним з важливих елементів після етапу відбору персоналу в Самогонну Ресторацію є адаптація, яка здійснюється на основі програми адаптації нових працівників компанії всіх позицій. Витяги з програм адаптації нових працівників в ПП «Самогонна ресторація плюс» для посади офіціанта, бармена, хостес, адміністратора, менеджера-директора ресторану подані в додатках для розгляду та ознайомлення. Дані витяги вміщують розділи та пункти програми корпоративного навчання нових працівників, які є затвердженими керівництвом та обов'язковими для виконання всіма наставниками «новачків». Якість засвоєного матеріалу власники контролюють після закінчення періоду адаптації у вигляді екзамену, а також періодично протягом робочого дня працівника. Систематичне незадоволення керуючих є підставою для звільнення працівників по причині непридатності для виконання даної роботи. Саме за цими процесами можна оцінювати якість підбору персоналу організації, так як найняти працівників є лише первинним показником, за яким можна оцінити швидкість закриття вакансії та кількість закритих вакантних позицій. Якість підбору персоналу визначається кількістю найнятих працівників, що пройшли стажування, фінальне спілкування з власником, пропрацювали не менше трьох місяців і звільнилися за власним бажанням, а не за вимогою керівника через його незадоволеність.

В процесі підбору персоналу в дану організацію, а також при оцінці вже

прийнятих працівників використовують різного роду документи організаційно-технічного характеру: бланки анкет для співбесіди, оцінювальні листи, бланк вимог на посаду, бланки зворотнього зв'язку від адміністраторів до менеджера з персоналу про загальні враження від кандидата на вакантну позицію, кваліфікаційні карти, карти компетенцій, форми оцінки рівня компетенцій і професійно-технічних знань претендента, різні тести для отримання додаткової інформації про кандидата тощо.

Бланк на посаду поданий для розгляду в додатку, в якому міститься інформація про зарплату, графік роботи, стать, вік, досвід, основні обов'язки, характер, зовнішній вигляд, обов'язкові критерії, граничний термін закриття вакансії.

Бланк зворотнього зв'язку «Враження від кандидата (див. дод.) інформує HR-менеджера про вчасність приходу на вторинну співбесіду, характер, зовнішній вигляд, результат співбесіди. Даний бланк дає орієнтир, в якому напрямку дальше працювати: чи закривати вакансію чи продовжувати пошуки.

Форма оцінки рівня компетенцій менеджерів нижчого рівня Мережі ресторанів заповнюється на кожного кандидата менеджером по підбору персоналу під-час співбесіди, в якій вказуються ім'я кандидата, підрозділ, назва вакансії, необхідні якості та оцінюється по кожному критерію наскільки кандидат ним володіє з відповідними коментарями інтерв'юера, щоб потім легше було робити фінальний вибір.

Спеціалістам з підбору персоналу Мережі можна порекомендувати для використання на співбесідах різного роду *тести*, за допомогою яких кандидати будуть мати можливість самостійно оцінити рівень володіння певними компетенціями і в деяких випадках самостійно зробити висновки, ще до остаточного рішення інтерв'юера. Це спростить йому роботу, через природний відсів непридатних кандидатів, тому що буває таке, що претенденти не зовсім розуміють, що вони повинні будуть виконувати і що вони мають вміти для цього. В додатку запропонований для розгляду приклад тесту на самооцінку.

Таким чином, у сфері документаційного забезпечення кадрової роботи Мережі запропоновано:

– ввести в систему діловодства по управлінню персоналом поділ на

групи: розпорядницькі, методологічні та організаційно-технічні і закріпити їх в Положенні про відділ управління персоналом, так як на даний час цей поділ є формальним;

– сформувати процедуру надання методичних рекомендацій та методичних вказівок згідно затверджених Положень як консультативну допомогу менеджерам середньої та вищої ланки.

Поряд з програмами навчання «новачків» рекомендовано розробити плани кар'єри всіх співробітників після проведених опитувань, оцінок працівників за різними критеріями та отримання точних даних. В план кар'єрного зростання пропонуємо включити тих, які пропрацювали в команді відповідний час і зарекомендували себе з позитивної сторони. Для підвищення ефективності підбору працівників в Мережі можна порадити те, щоб створити таку систему мотивації, яка утримала б «кращих» і щоб вони асоціювали своє майбутнє зростання саме з цією організацією.

2.2. Організація підбору та найму персоналу, аналіз методів і технологій

Для даної організації процес підбору персоналу включає аналіз психологічних і професійних характеристик працівників з метою визначення, наскільки вони відповідають вимогам конкретної робочої посади. Метою цього процесу є відібрати найбільш підходящих кандидатів серед наявних, з урахуванням їхньої кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру і інтересів, які відповідають потребам організації. За висловами керівника з питань персоналу в ресторанному бізнесі, цей процес є важким і коштовним.

В ПП «Самогонна ресторація плюс» працюють близько 200 осіб, більша частина з яких є молоддю.

Таблиця 2.1

Аналіз вікової структури кадрів ПП «Самогонна ресторація плюс»в 2022 р.

Вікова група	Загальна кількість, осіб	% до загальної кількості
19-28	125	72,3
29-49	38	22
50-54	7	4,1
55-59	3	1,7
Всього	173	100

Дана компанія – це хороша можливість для молоді розпочати свою професійну кар’єру і самореалізуватися у житті.

Рис. 2.2. *Вікова структура персоналу ПП «Самогонна ресторація плюс, %* [розроблено автором згідно табл. 2.1].

Процес відбору у цій організації здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заявок та анкет; співбесіду з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичне обстеження. За їхніми результатами лінійні керівники (адміністратори) або менеджери з персоналу приймають остаточне рішення щодо прийому на роботу.

При доборі персоналу організація керується такими принципами:

1. орієнтація на сильні сторони людини, а не на її слабкості та пошук не ідеальних кандидатів, а тих, хто найбільше підходить для даного робочого місця чи посади;

2. відмова від прийому на роботу нових співробітників незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби;

3. відповідність індивідуальних якостей претендентів вимогам, що висуваються до цієї посади (освіта, статус, досвід, котрий іноді стать, вік, здоров'я);

4. орієнтація на персонал, що має високу кваліфікацію, але не вище, ніж того вимагає дане робоче місце;

5. критерії відбору, їх має бути кілька, лише основні - освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Усі кандидати поділяються на три основні групи, залежно від придатності: умовно придатний для цієї діяльності; відносно підходить; невідповідний.

Процес відбору кандидатів в організацію та вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

– аналіз заявок на конкретні робочі місця, професії та посади фахівців та керівників;

– вивчення документів та відомостей попереднього місця роботи, анкети, рекомендацій людей, які знають кандидата;

– співбесіду з кандидатом (досвід роботи з посади чи спеціальності, що вміє, чим хоче займатися тощо);

– проведення при необхідності тестування та оцінки якостей кандидата;

– реєстрація на робоче місце: складання характеристики нового працівника, відкриття особистої справи, видання наказу про прийом на роботу. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2.

Характеристика джерел підбору персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс» [розроблено автором згідно даних фірми]

	ДЖЕРЕЛА НАБОРУ	ПИТОМА ВАГА ,%
1	Товариші, знайомі, родичі працівників	20
2	Співробітники	25
3	ЗМІ (друковані, ТБ, радіо)	35
4	Випадкові особи	5
5	Колишні працівники	3
6	ДСЗ	5
7	Рекрутингові агенства	7
	Всього:	100

При підготовці обґрунтування витрат на рекрутинг по конкретних вакансіях важливо враховувати, що реклама про наявність вакансій є одночасно і рекламою ресторану – вона сприяє покращення іміджу Самогонної Ресторації в цілому. У потенційних кандидатів буде формуватися думка про привабливість компанії як роботодавця, про її корпоративну культуру (при цьому дієвим є використання слогану «Приєднуйтесь до команди!»).

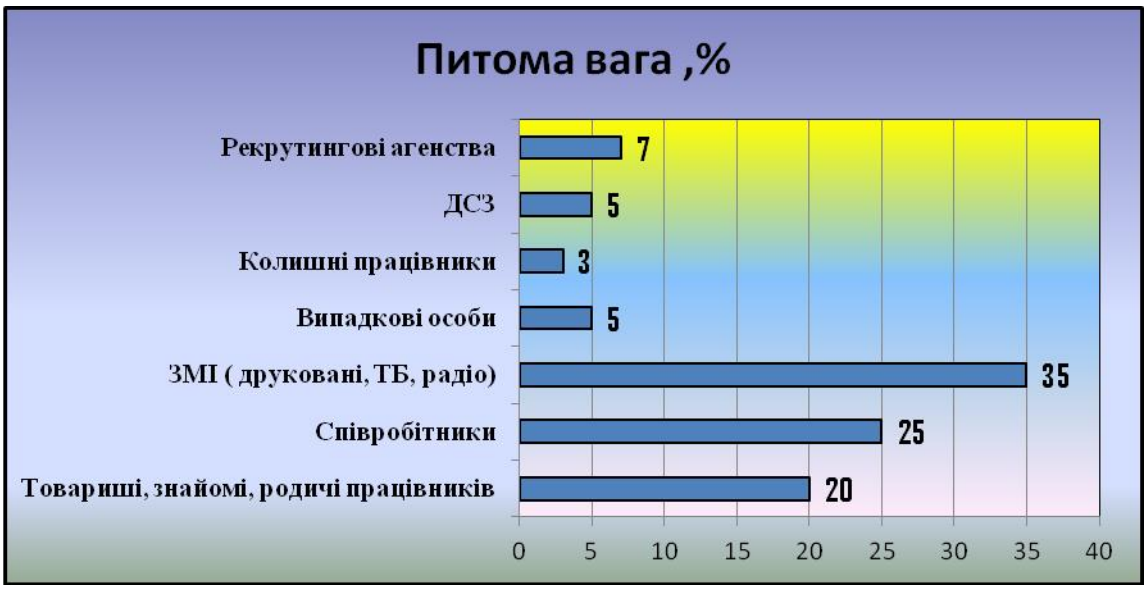

Рис. 2.3. Джерела набору персоналу на ПП «Самогонна ресторація плюс»,% [розроблено автором на основі табл.2.2].

Бюджетуванням робіт по найму персоналу і формуванням кошторису в організації займається безпосередньо менеджер по персоналу. Розмір кошторисної суми залежить від того, які шляхи підбору кадрів обираються залежно від особливостей вакансії, а бюджет може містити такі статті витрат при підборі персоналу рис. 2.4.:

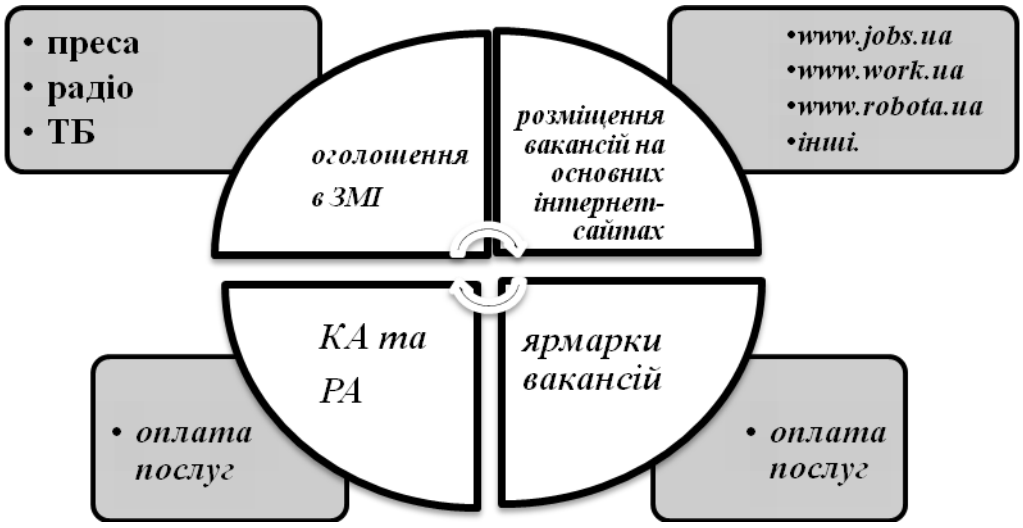

Рис. 2.4. Основні статті витрат при підборі персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс» [розроблено автором]

В основній частині співбесіди менеджер дає змогу претенденту розповісти про себе та вияснити його мотиви.

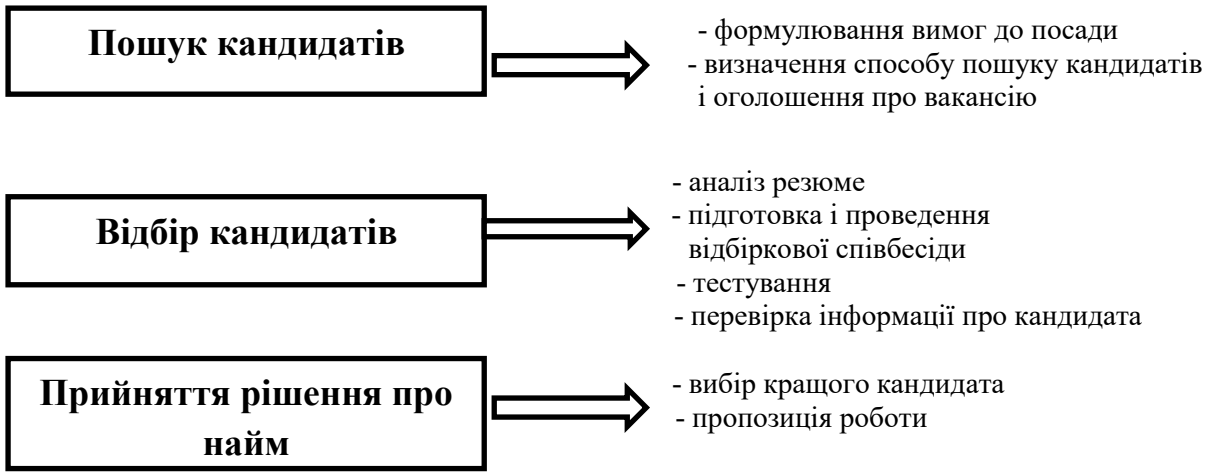

Рис. 2.5. Організація процесу підбору і найму персоналу в ПП «Самогонна ресторація плюс» [розроблено автором згідно даних організації]

Після того, як буде зібрана уся інформація про претендента, слід надати йому можливість доповнити свою розповідь тими даними, що не обговорювалися, але, на його думку, будуть важливими для нього.

Для сервісної компанії кваліфікований персонал – це основа основ, запорука конкурентної переваги. Популярна фраза «бізнес роблять люди» в сфері послуг звучить як поштовх до дії: наявними працівниками потрібно займатися, а претендентів відбирати згідно розроблених стандартів та критеріїв. Причому, щоб отримати якісно нові результати, людьми необхідно займатися не так, як раніше. Як показали дані внутрішнього дослідження, причина багатьох проблем – «застій» співробітників в зоні комфорту (робити «так як завжди, як звикли», небажання змінювати своє відношення до клієнта).

2.3. Оцінювання ефективності підбору та найму персоналу організації

В Україні якість сервісу залишає бажати кращого, а орієнтація на клієнта (вияв готовності допомогти, ввічливість) так і не стала частиною професійної культури ні в одному секторі економіки.

Щоб стандарти «запрацювали», спочатку треба чітко визначити: що для клієнтів є сервіс в нових умовах, що він сприймає позитивно, а яка поведінка персоналу буде оцінена негативно.

Вибір матеріально-технічних компонентів, звичайно, не можна порівняти

за складністю з людським чинником. Підбір персоналу «Самогонна ресторація» розпочинає завчасно, особливо ключові позиції (шеф-кухар, директор) підключаються ще на ранніх етапах розвитку нового закладу мережі. Підбір та укомплектування штату решти персоналу відбувається за деякий час до відкриття для того, щоб провести ввідний інструктаж та попереднє навчання.

Частину персоналу «Самогонна ресторація» підбирає самостійно, а частину доручає агентству, що спеціалізується на ресторанних кадрах.

На посаду керуючого «Самогонна ресторація» бере людину, якій довіряє, яка працює в мережі досить довгий час, пройшла всі сходини кар'єрного росту з низів, знає компанію зсередини, активна, проявила себе з позитивної сторони і якій можна доручити керівництво новим рестораном.

Що стосується шеф-кухаря та директора, то власники приділяють досить багато часу на їх пошук та відбір, так як вважають, що саме від цих людей буде залежати успіх в роботі закладу. Саме вони задають тон всім іншим працівникам ресторану. А в разі зменшення кількості відвідувачів чи зниження прибутковості, вважається, що «риба починає гнити з голови». Процес пошуку даних стратегічно важливих працівників топ-менеджменту триває від 3 місяців, не враховуючи період випробувального терміну для «фіналістів». Випробувальний термін включає в себе перевірку здібностей на практиці: здатність керувати командою, ефективно делегувати повноваження, здатність забезпечити кухню всім необхідним, конфліктність з колегами, зв'язки з іншими працівниками ресторану, проведення дегустацій нових страв власникам та офіціантам з обов'язковим оригінальним оформленням, їх зацікавлення у введенні нових страв, вміння оперативно впроваджувати зміни в роботу кухні, створювати технологічні карти і слідкувати за порядком на всіх позиціях страв тощо. Лише після всебічної оцінки власники приймають рішення про остаточний найм на роботу. За цей час претендент має можливість спробувати власні сили в роботі даного закладу і часто буває так, що він сам відмовляється працювати в силу різних причин ще до закінчення випробувального терміну чи рішення власників.

Ці процеси мали місце минулого року, коли власники відкривали новий заклад своєї мережі ресторанів пивоварну ресторацію «Ковчег». Даний заклад

оснащений чеським обладнанням для варіння пива без консервантів з натурального чеського солоду. Звичайно до його установки був залучений спеціаліст з Чехії, який допомагав підбирати пивоварів і навчати їх ремеслу. Тому при залученні дійсно гідного іноземного фахівця не варто надіятися на швидкість та оперативність впровадження і сподіватися на витрати менш ніж $ 4- 5 тисяч в місяць. Але довготривалість процесу та кошти виправдовують результати в перспективі.

«Самогонна ресторація» не має на меті збагатитися за короткий термін будь-якими способами, це справа всього життя сім'ї власників, це справа, в першу чергу, любителів, а потім вже бізнесменів. Тому підбір працівників займає друге місце після оформлення інтер'єру та екстер'єру закладів мережі.

Рис. 2.6. Модель (ієрархічна драбина) управління рестораном в ПП «Самогонна ресторація плюс»

В період досягнення стабільності роботи ресторанів вирішення питань підбору та найму стає прерогативою директорів та адміністраторів, а не спеціалістів-професіоналів. За гострого дефіциті часу вони переадресовують цю роботу своїм помічникам. Позитивним моментом при цьому є надання можливості працівникові вдосконалити свої вміння, набратися досвіду і показатися з кращої сторони для керівництва. Такий процес делегування являє собою участь персоналу в управлінні рестораном, а також сприяє підвищенню мотивації в роботі працівників, так як їх думка враховується при вирішенні різних питань.

Менеджер з персоналу цієї організації вирішує такі складні завдання і приймає відповідно такі рішення, які диктують сучасний ресторанний бізнес і конкуренція. В протилежному випадку його робота зводилася б до підготовки наказів про зарахування та звільнення, а також контролю за трудовими книжками працівників.

Власники даної ресторанної мережі переконані, що економлячи на залученні підготовлених фахівців, беручи на роботу родичів та знайомих, ресторатори позбавляють себе можливості грамотної побудови корпоративної культури та створення ефективної системи управління персоналом.

Для якісного підбору працівників, в першу чергу власникам слід ретельно поставитися до питання підбору менеджера з персоналу, тому що їм потрібен спеціаліст по роботі з колективом, людина гнучка і відповідальна, здатна до навчання і лояльна до інтересів ресторану в цілому, яка зуміє вибудувати систему пріоритетів у вирішенні складних і заплутаних ситуацій, орієнтована на успіх і постійний професійний та особистий ріст. В кінцевому підсумку такий позитивний особистий настрій менеджера з персоналу призведе до успіху установи загалом, так як в ньому працюватимуть найкращі фахівці.

Враховуючи очікування клієнтів, було прийнято рішення не ускладнювати те, що і так складно. Максимально спростити стандарти обслуговування клієнтів, зробивши акцент на створення в ресторані приємної, доброзичливої атмосфери, яку і створюють працівники.

Щоб відібрати кандидатів, які можуть не тільки дотримуватись стандартів обслуговування, але і створювати особливі відносини з клієнтами, було створено якісно новий профіль працівника ресторану, в якому чітко описано: корпоративні вимоги та критерії оцінки успішності роботи.

Такі самі профілі були розроблені і для управлінських посад, адже наявність компетентних лідерів, здатних зарядити своїх співробітників позитивним настроєм, підтримати в складних ситуаціях – важлива складова якісного сервісу.

При розробці профілю особлива увага приділялася опису образу мислення керівників, управлінських і професійних компетенцій.

Менеджером з персоналу на основі аналізу різних методик оцінки

персоналу була розроблена власна характерна для даної організації методика, яка включає в себе ряд оціночних шкал:

клієнтоспрямованість – комунікативні здібності – активність – цілеспрямованість – порядність – чесність – уважність – відповідальність

Крім того, при підборі кандидатів, звертають увагу на їх ціннісні орієнтири. Якщо сервіс – на рівні цінності, однозначно, це потрібний кандидат.

Щоб забезпечити високу якість сервісу керівник повинен довіряти своїй команді і досконало знати кожного працівника. Тому розміщення вакансій на різних сайтах, телефонне інтерв'ю, запрошення на первинну співбесіду, якщо це стосується офіціантів, здійснює менеджер по персоналу, а основний етап відбору виділяється адміністратору закладу. Він особисто проводить стажування поступаючим на вакантне місце, вивчає сильні і слабкі сторони стажера і його потенціал в даній сфері. Особливістю підбору і найму в ПП «Самогонна ресторація плюс» є те, що надається можливість спробувати і реалізувати себе кожному, хто забажає, навіть студенту, стаж не вимагається.

Стажування претендентів проходить близько місяця на безоплатній основі за спеціальною програмою навчання: починаючи від ознайомлення з компанією, посадовими особами і закінчуючи особливостями роботи і сервісом. По закінченню стажування, стажер здає фінальний ввідний екзамен директору, після чого керівник приймає остаточне рішення про готовність стажера до роботи. В протилежному випадку стажер доучує необхідне і здає повторний екзамен, якщо результату немає, то кандидату відмовляють в прийнятті, мотивуючись браком необхідних даних для виконання даної роботи.

Але екзаменом це не закінчується. Протягом робочого часу періодично проводяться перевірки щодо якості виконання посадових обов'язків як самою дирекцією, так і спеціально навченими «таємними покупцями», які перевіряють наскільки добросовісно персонал обслуговує клієнтів за такими критеріями:

- якість виконання функціональних обов'язків
- культура поведінки і спілкування з клієнтами
- відповідність зовнішнього вигляду корпоративним вимогам і т.д.

Ефективність підбору і найму персоналу можна оцінити з допомогою проведення оцінки задоволеності новими працівниками своєю роботою, період

«вливання» в колектив, сприйняття співробітниками «новачків», важливо взяти до уваги такий критерій як бажання звільнитись і т.д.

За результатами соціологічного опитування проведеного на ПП «Самогонна ресторація плюс» (в порівнянні «Ковчег», який недавно відкрився, і пастерія «Фламінго», яка працює близько трьох років) задоволеність роботою в пастерії на 90%, в «Ковчезі» – всього 69%. При цьому лише 26% працівників «Ковчегу» вважають, що їх роботу справедливо оцінюють, а на пастерії – 56%. Хоча 19% працівникам «Ковчегу» подобається сама робота, тому що вважають це хороша можливість самореалізуватися, на відміну від пастерії – 3%. В процесі опитування було виявлено, що 78% працівників «Ковчегу» незадоволені рівнем своєї заробітної плати і не звільняються в більшості через наявність друзів, корпоративні заходи і хороший колектив. Щодо стилю управління керівника, то 64% співробітників «Ковчегу» вважають, що він допомагає і підтримує в роботі, цілком демократичне керівництво – 19% працівників.

Оцінивши результати, можна сказати, що основна проблема в тому, що заклади нові, система управління персоналом ще не зовсім сформована і компанії необхідно створити власну унікальну процедуру підбору, мотивації своїх працівників, щоб підвищити загальні результати діяльності компанії.

Для оцінки ефективності підбору і найму персоналу було взято за потрібне проаналізувати показники плинності кадрів, постійності кадрів, аналіз причин звільнень тощо.

Опрацювавши кадрову документацію Мережі, здійснено аналіз зовнішнього руху персоналу організації (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика плинності працівників ПП «Самогонна ресторація плюс» за період липень 2022 р. – квітень 2023 р., осіб*

Критерій	Період	
	Липень – грудень 2022 р.	Січень – квітень 2023 р.
Загальна чисельність працівників	86	83
Кількість прийнятих	56	9
Кількість звільнених в т.ч.:	33	6
• за власним бажанням • за згодою сторін • за дисциплінарні порушення	7 25 1	1 5 -

Як видно з таблиці 2.3. загальна чисельність працівників в 2013 році порівняно з II півріччям 2022 року знизилась на 3 особи.

За даними таблиці 2.3 проведемо оцінку рівня інтенсивності руху працівників даної організації за допомогою розрахунків:

1) коефіцієнт обороту по прийому (відношення кількості прийнятих за певний період до загальної кількості працівників):

- за період липень – грудень 2022 року: $Коп = \frac{Чпр}{Чз} = \frac{56}{86} = 0,6512$;

- за період січень – квітень 2023 року: $Коп = \frac{Чпр}{Чз} = \frac{9}{83} = 0,1084$;

2) коефіцієнт обороту по вибуттю (відношення кількості вибулих за певний період до загальної кількості працівників):

- за період липень – грудень 2022 року: $Ков = \frac{Чвб}{Чз} = \frac{33}{86} = 0,3837;$

- за період січень – квітень 2023 року: $Ков = \frac{Чвб}{Чз} = \frac{6}{83} = 0,0723;$

3) коефіцієнт плинності кадрів за власним бажанням (відношення кількості вибулих за власним бажанням за певний період до загальної кількості працівників):

- за період липень – грудень 2022 року: , тобто плинність кадрів становила 8,1%;

$$Кпл = \frac{Чзвб}{Чз} = \frac{1}{83}$$

- за період січень – квітень 2023 року: =0,0120 (1,2%);

4) коефіцієнт плинності кадрів за згодою сторін:

- за період липень – грудень 2022 року: (29,07%);

- за період січень – квітень 2023 року: $Кпл = \frac{Чзз с}{Чз} = \frac{5}{83} = 0,0602$ (6,02%);

5) коефіцієнт плинності кадрів через дисциплінарні порушення:

- за період липень – грудень 2022 року: (1,2%);

- за період січень – квітень 2023 року звільнень через дисциплінарні порушення поки що не відбулося.

6) коефіцієнт відновлення кадрів (співвідношення прийнятих та звільнених працівників):

- за період липень – грудень 2022 року: ;
- за період січень – квітень 2023 року: .

В ІІ півріччі 2022 року спостерігався процес набору значної частини співробітників, що пов’язано з функціонуванням літніх майданчиків в усіх ресторанах Мережі. Цим пояснюється і значна кількість звільнених за згодою сторін по закінченню літнього сезону. Звільнення за дисциплінарні порушення з ініціативи директора є незначними в минулому році, а в поточному році поки що відсутні.

Плинність кадрів у всій галузі досить висока, люди постійно переходять з одного місця в інше. Хороший, досвідчений кадровик – окрема стаття в бюджеті, яку мало хто може собі дозволити.

Висока конкуренція на ринку громадського харчування не залишає вибору Самогонній ресторації, як проводити поглиблені дослідження якості роботи працівників ресторанів Мережі. Контроль за реалізацією корпоративних стандартів сприяє поліпшенню якості обслуговування, утримуванню лояльних клієнтів і залученню нових, що в цілому підвищує рівень продажу. Контроль також дозволяє оцінити ефективність та якість підбору працівників в організацію. В силу цього в Самогонній ресторації практикується застосування технології Mystique shopper («таємний покупець») – метод маркетингових досліджень, що широко використовується у всьому світі для оцінки роботи персоналу у сфері надання послуг. В якості «таємних покупців» виступають люди різних вікових груп (без спеціальної освіти), пройшовши попередній інструктаж, а також психологи-консультанти. Попередньо ознайомившись з корпоративними стандартами компанії, вони фіксують виконання або невиконання кожного із стандартів і загальне враження від контакту з персоналом. При цьому велика увага звертається на комунікативну компетентність працівників закладу, загальну задоволеність клієнта, емоційний настрій персоналу, кількість і «якість» помилок. В результаті експерти інтерпретують отриману інформацію, на основі якої формують рекомендації у формі звітів щодо вдосконалення технологій роботи та якості персоналу. Такі

вибіркові обстеження надають можливість для роздумів менеджеру по підбору персоналу та адміністраторам закладів щодо вдосконалення методики підбору кандидатів на вакантні позиції, здійснення заходів по врегулюванню плинності кадрів або розробку нових програм мотивування персоналу.

Мотивація співробітників – окреме питання. Людей потрібно мотивувати, навчати і контролювати. Культмасові заходи, спільні тренінги, кар'єрний ріст дуже підбадьорюють команду і роблять повсякденну роботу більш цікавішою, але є також і прості речі про які необхідно пам'ятати, такі як чисте людське «спасибі» від керівника своїм підлеглим, похвала, підбадьорення, доброзичливе ставлення, що значно зменшує плинність кадрів, що в свою чергу свідчить про підвищення ефективності підбору персоналу в організації.

Проблема мотивації трудової поведінки розглядається як явище, пов'язане з діями по формуванню прихильності співробітників організації. Управлінські технології в даному напрямку сприяють формуванню відданого персоналу, що довіряють своїй організації, тобто, лояльних працівників.

Лояльність персоналу спонукає до відповідності підвищеним робочим вимогам, знижує плинність кадрів через незадоволеність умовами роботи, означає бажання залишатися на роботі більше року і намір рекомендувати організацію іншим. Проявляє лояльність той працівник, який може здійснити привабливу для нього діяльність в рамках даної організації. В даному випадку молодий вік і незначний професійний досвід зумовили потреби більшості співробітників – придбання досвіду і навиків професійного спілкування. Тому Самогонній ресторації необхідно реалізувати ці очікування і отримати лояльного працівника закладу. Це, в свою чергу, значно підвищить показники ефективності підбору та найму персоналу в дану організацію.

Минулого року в Самогонній ресторації відкрився новий заклад – пивоварна ресторація «Ковчег». І ми мали можливість спостерігати процеси плинності кадрів (особливо офіціантів). Як було замічено, основною причиною стало відсутність лояльності персоналу через недосконало сформовану і не остаточно впроваджену систему управління рестораном, через відсутність постійних відвідувачів, що впливало на дохідність працівників, через відсутність програми мотивації персоналу на всіх позиціях, через часті зміни,

нововведення та експерименти в організації процесу роботи закладу тощо.

Будь-які зміни в будь-яких життєвих «контекстах» викликають опір на початкових стадіях, одні – більш сильний, інші – менш.

Для оцінки лояльності персоналу даного закладу було взято за потрібне використати матрицю відношення людини до нововведень, яка показує залежність змін, що відбуваються в організації, і опір таким змінам (рис. 2.7)

Відкрите	Активний прихильник змін	Активний противник змін
Прояв відношення до змін	Пасивний прихильник змін	Небезпечний елемент – латентне джерело саботажу
Закрите	*Приймається*	*Не приймається*

Рис. 2.7. Матриця «Зміни – опір в організації» (обрана для використання в дослідженні відношення працівників до Самогонної ресторації)

В залежності від типу реакції співробітників на заплановані зміни можливі такі варіанти розвитку подій:

– організація роз’яснювальної роботи про користь змін в закладі;

– залучення працівників до спільного вироблення нових стандартів;

– залучення зовнішніх організацій або людей – провідників нововведень в закладі;

– найм на роботу нового персоналу, що задовольнять нові вимоги;

– звільнення працівників, що чинять опір змінам.

Фактори роботи в закладі, що найчастіше згадувалися співробітниками були взяті до уваги як важливі показники лояльності. В процесі неформального спілкування з персоналом було виділено такі показники:

– цікава робота – можливість розвитку в професійному і особистісному плані;

– кар’єра і статус – можливість кар’єрного росту і задоволення статусних амбіцій;

– рівень заробітної плати – конкурентна зарплата і компенсації;

– хороші відносини – стабільні безконфліктні відносини в колективі;

– перспективність компанії – впевненість в майбутньому фірми і обізнаність в перспективах її розвитку;

– імідж закладу – хороша репутація організації.

Анкетування проводилося напередодні організаційних змін в пивоварній ресторації. Було взято за потрібне: по-перше, зрозуміти подальшу стратегію поведінки працівників і, відповідно, передбачити подальший розвиток подій при плануванні відносин закладу з ними, по-друге, визначити саме головне – що саме у відносинах з персоналом потрібно змінити, щоб у підсумку прийти до підвищення лояльності персоналу і підвищення ефективності підбору та найму працівників закладу.

При розрахунку середніх показників по закладу були отримані конкретні результати, що подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зведені дані анкетування показників лояльності в пивоварні «Ковчег» (ПП «Самогонна ресторація плюс»)*

Показник	Середнє значення оптимального показника для закладу	Думка працівників щодо важливості кожного критерію
Цікава робота	3	1
Кар'єра і статус	-1	1
Рівень заробітної плати	1	2
Хороші відносини	3	0
Перспективність компанії	3	1
Імідж компанії	0	2
Відношення до закладу	7	

*розроблено автором за результатами соціологічного опитування

В цілому результати анкетування персоналу по відношенню до своєї роботи виявилися нижче очікуваного – на середньому рівні. Найбільш суттєвими виявились показники «Цікава робота», «Хороші відносини», хоча розрив між ними був достатньо критичним.

Для подальшої зміни відношення працівників до роботи в даній Мережі рекомендовано здійснити ряд кроків.

Для вирівнювання показника «Хороші відносини» – провести тренінги з командоутворення, під-час яких розробити, обговорити і прийняти нові стандарти роботи в закладі. Одночасно окреслити короткотермінові і середньострокові перспективи розвитку мережі.

Висновки до другого розділу

Для сервісної компанії кваліфікований персонал – це основа основ, запорука конкурентної переваги.

Були проведені додаткові дослідження, в процесі яких був здійснений аналіз відповідності актуального і необхідного рівня розвитку професійних навичок персоналу. Рекомендовано розробити систему навчання персоналу Мережі: навчання навичкам комунікації, продажу, телефонного спілкування, навчання, пов’язане з характеристикою особливостей продукції, навчання навичкам делегування (для менеджерів середнього рівня). В свою чергу, видання корпоративної газети з актуальною інформацією було б додатковим засобом підтримки проведення змін.

На підприємстві «Самогонна ресторація плюс» успішно поєднанується відкритий і закритий тип кадрової політики із превалюванням характеристик відкритого типу.

Якщо в основі кадрової політики лежить система внутрішнього маркетингу як філософія, єдине розуміння місії, цілей компанії, кадрова політика формує цілісність, і саме в цьому випадку вона починає працювати на інтереси даної Мережі ресторанів.

Ми вважаємо, що саме досконала кадрова політика в Самогонній ресторації допоможе частково знизити плинність кадрів та підвищити ефективність підбору персоналу в організацію.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Інструменти підвищення ефективності підбору та найму персоналу

Для ефективного управління роботою відділу по підбору персоналу та оцінки його продуктивності можна використовувати наступні інструменти: система ключових показників продуктивності (KPI); порівняння з кращими практиками (бенчмаркінг); регулярна звітність; анкета для оцінки задоволеності роботою відділу по підбору персоналу.

Керівники багатьох компаній задаються питанням чи варто організовувати власну службу рекрутингу, чи вигідніше користуватися послугами рекрутингових компаній? Для правильної відповіді було взято за потрібне провести аналіз всього процесу підбору з калькулятором в руках.

Робота з підбору персоналу прирівнюється до роботи скульптора: спочатку формується точний макет (портрет кандидата), потім – ліпка (пошук і підбір), після цього здача творіння замовнику (затвердження і введення на посаду) і, нарешті, монтаж скульптури в підготовленому для неї місці.

За результатами масштабного дослідження компанії Accenture в 2006 році, в якому взяли участь 4100 бажаючих знайти роботу з різних країн світу, найбільш привабливими залишаються роботодавці, які пропонують потенційним працівникам участь в цікавих проектах, що забезпечують як високий рівень професійного визнання, так і відповідний рівень компенсацій (рис. 3.1).

Оцінювати ефективність підбору персоналу можна лише через 6 – 9 місяців роботи нового працівника. Саме стільки часу потрібно новачку для повної адаптації в компанії і виходу на оптимальний режим роботи, а роботодавцю – для формування своєї точки зору щодо професійної придатності і перспективності нового співробітника. Значить, помилка при прийнятті кадрового рішення виявиться не раніше ніж через пів року, а це робить її ціну досить високою. Тому назріває таке запитання: на кого поставити відповідальність за правильне вирішення кадрових питань?

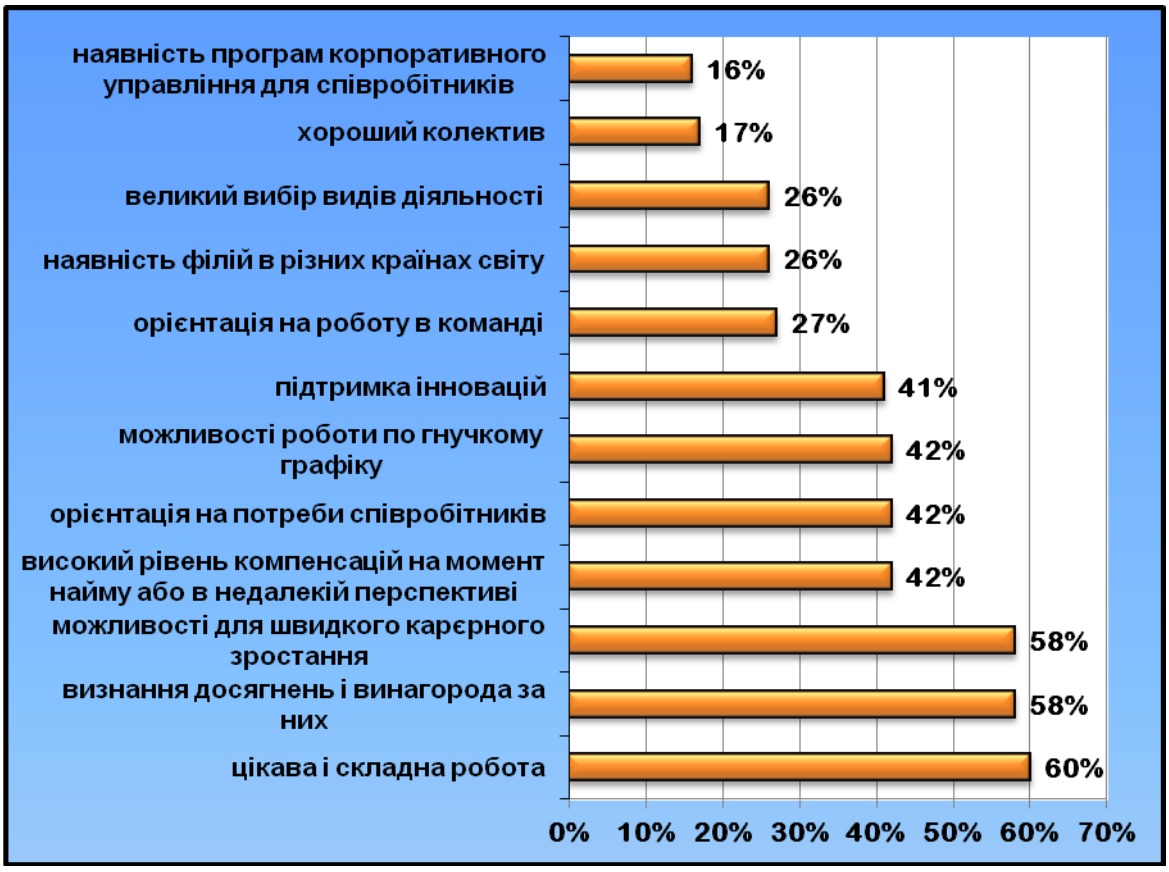

Рис. 3.1 Найбільш важливіші фактори для шукача місця праці при виборі роботодавця

Проведемо порівняльний аналіз двох варіантів:

1) створення власної служби рекрутингу (найм одного досвідченого рекрутера);

2) співробітництво з рекрутинговими агентствами.

Для цього визначимо точку беззбитковості найму для організації:

– мінімальні затрати на утримання одного штатного рекрутера (від 40 до 80 тис. грн. в рік). Такі дані можна отримати з кошторису на утримання служби рекрутингу компанії, зробивши необхідні розрахунки;

– орієнтована середня заробітна плата найманого робітника в межах 3000 грн. в місяць або середня зарплата всередині організації;

– вартість послуг рейтингового рекрутингового агентства в середньому складає близько 20% від річної зарплати необхідного робітника для закриття вакансії.

Витрати на утримання рекрутера варто поділити на суму середнього

гонорару рекрутинговому агентству. В результаті ми отримуємо кількість вакансій, яку рекрутер повинен закрити за один рік, щоб окупити свою роботу в організації.

Таким чином, рекрутер (залежно від суми витрат на його утримання) в рік повинен закривати від 6 до 11 вакансій, щоб окупити свою зарплату та інші статті затрат.

Самогонна ресторація у своєму складі налічує близько 100 осіб з високою плинністю кадрів, то наявність власного рекрутера в штаті окупляється: навантаження по підбору персоналу епізодичне, тому в його обов'язки входять і інші функції (кадрове діловодство, формування звітності, соціальні опитування, зв'язки з державними установами тощо).

Структурувати затрати часу на підбір кандидата на кожну конкретну посаду досить важко – робота рекрутера характеризується значною часткою невизначеності: цілком можливо закрити вакансію і на наступний день пошуків, і через пів року.

Якість підбору залежить від професіоналізму рекрутера, технічної оснащеності процесу, фінансових можливостей компанії, кількості вакансій, стану ринку праці, завантаженості рекрутера, пори року, а також в деякій мірі від везіння. Саме тому точно розрахувати часові рамки закриття вакансії дуже складно, тим більше проаналізувати статистику за визначений період часу.

Інструментом підвищення ефективності підбору можна вважати порівняння ефективності різноманітних методів найму персоналу. В додатку КС приведені зведені результати досліджень ефективності (середні показники валідності) 19 різних методів, що застовуються на практиці для прогнозування результативності кандидатів.

Дуже важливо систематично вести статистику звернень кандидатів (ф-ла). Знаючи кількість дзвінків і ціну рекламної площі, можна розрахувати ефективність різноманітних каналів:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{кількість дзвінків}}{\text{вартість розміщення вакансії}}$$

, (3.1)

Це дозволить уточнити вибір газет/журналів для подальшої роботи. В деякі (особливо ті, що знову появилися) видання доцільно давати пробні

оголошення – один раз в пів року/рік.

При взаємодії з редакціями ЗМІ, рекламними агентствами потрібно чітко і своєчасно відслідковувати оплату рахунків, оформлення актів виконання робіт тощо. Це гарантує налагодження і підтримання хороших відносин з редакцією, що дозволяє у випадку необхідності оперативно вирішувати питання про повторну публікацію оголошення, його заміну чи анулювання.

Враховуючи специфіку діяльності організації, слід сказати, що здатність залучати та утримувати найкращих людей має стати головною конкурентною перевагою ПП «Самогонна Ресторація Плюс» у найближчі роки. На наш погляд, в першу чергу потрібно думати про свій імідж на ринку праці. На перший погляд, ПП «Самогонна реставрація плюс» має позитивний імідж на ринку праці, має незаперечну перевагу перед іншими, і це, звичайно ж, сприяє природному припливу резюме кваліфікованих фахівців. Але для пересічного персоналу зарплата, як і раніше, є найважливішим чинником.

Таким чином, пропонується низка заходів:

– ПП «Самогонна Ресторація Плюс» необхідно стати відкритим ринком – слід розповідати про запропоновані можливості, відкриті вакансії;

– витрати на рекламу з підбору персоналу мають бути на суттєво високому рівні. Як варіант – публікувати в пресі інтерв'ю зі співробітниками;

– на сайті організації створити розділи, присвячені корпоративній ідеології, системам оплати праці – зробити всю цю інформацію легкодоступною для зовнішнього ринку;

– організації необхідно розробити низку заходів, які залучать не лише досвідчених спеціалістів, а й молоде покоління.

Друга частина роботи – це робота із самими набувачами. Необхідно звернути серйозну увагу те що, як проводяться співбесіди прийому працювати як на керівні посади, а й у робочий персонал. Компанія витрачає багато часу на «розміщення» вакансій, пошук та залучення фахівців. Це з постійної потребою підприємства у лінійних працівниках (зазвичай офіціантах, прибиральницях, посудомийках). Як правило, нікому з кандидатів не відмовляють у такій роботі. Тому нерідко співбесіда з кандидатом на лінійну посаду відбувається дуже швидко та офіційно. Після такої зустрічі кандидат найчастіше демотивований і

може навіть відмовитись від пропозиції. Більше того, у нього складеться несприятливе враження про організацію загалом, і кандидат не лише загубиться, а й ніколи не порекомендує організацію своїм знайомим. Негативна інформація швидко розповсюджується на ринку праці, і кваліфіковані співробітники уникатимуть роботи в організації.

Необхідно звернути увагу на системність процесу підбору персоналу, чітко сформулювати необхідні компетенції та ретельно підготуватися до співбесід із потенційними співробітниками. Найголовніше – справити позитивне враження на покупця. Кожен менеджер повинен розуміти ставлення до набувача як особистості – це золоте правило етики. Заробітні платять своїм часом, увагою та участю. Це ситуація рівноправного партнерського обміну, коли інтереси збігаються. Ніхто нікому не надає послуг, тому ніхто не заслуговує на зарозумілого ставлення.

Позитивним моментом під час підбору персоналу у створенні є використання альтернативного методу оцінки персоналу – тестування. Даний вид оцінки не лише дозволить визначити рівень здібностей, дізнатися більше про його особисті якості, а й дасть змогу заощадити час та ресурси компанії. Репутація ресторану безпосередньо залежить від його співробітників. І це при тому, що плинність кадрів в 70 % на рік – нормальна ситуація. Фактично майже всі ресторани від цього несуть значні фінансові втрати, але власникам ресторанів в більшості випадків байдужа проблема утримання персоналу. За результатами спостережень виявлено декілька типових помилок рестораторів в роботі з персоналом, звичайно «Самогонна ресторація» при цьому не є виключенням.

Перша помилка – неповага. Адміністрація ресторану в більшості випадків ставиться до персоналу як до ледарів та злодіїв, яким завжди знайдеться заміна. При цьому формується недоброзичлива атмосфера в колективі і відсутнє бажання до досягнення спільного успіху, що в свою чергу формує значний відсоток плинності. А це без сумніву впливає на виручку ресторану.

Друга проблема – ігнорування думки персоналу. Працівників необхідно залучати до оперативного управління – це відмінно мотивує. Створення нових страв та напоїв, розробка графіків роботи, проведення заходів – все це

допомагає персоналу бути причетним до бізнесу. Найбільш ефективним методом налагодити зв'язок з персоналом вважається індивідуальне, конфіденційне спілкування, щоб уникнути масових невдоволень на загальних планерках, зборах.

Третя проблема – відсутність заохочення за результат. Офіціант – це своєрідний продавець товару ресторатора. А відсутність мотивації для продажу може суттєво знизити середній чек. Необхідно ставити цілі і обов’язково визначати нагороду за отриманий результат працівником. Варіантів безліч – від невеликого відсотка за кожний чек до бонусів за продаж визначеної кількості певної страви або за продаж порції елітного алкоголю, що активно та успішно практикується в «Самогонній ресторації».

Четверта проблема – ігнорування проблеми кваліфікації персоналу. Не всі ресторани можуть оплачувати курси і тренінги для персоналу. Тому елементарне навчання співробітників власними силами є великим плюсом для закладу. В цьому напрямі «Самогонна ресторація» старається не відставати від інших закладів громадського харчування вищого класу. Кожного тижня адміністратором ресторану проводиться лекція про одне з блюд або напоїв, часто такі завдання доручаються одному з офіціантів, який готує таку доповідь на наступні доробочі збори. Проводиться дегустація нових страв, яка дозволяє отримати офіціантам необхідну інформацію для роботи – знання інгредієнтів, калорійності, способу приготування, смак страви – це допоможе підібрати та порекомендувати блюдо, напої до смаку відвідувачу. Часто проводяться консультації постачальниками певного товару, які професійно розказують про свій товар і як його можна використовувати. Підвищення якісного освітнього рівня також впливає на мотивацію персоналу та статистику ефективної системи підбору працівників. Менше бажаючих звільнитись, більше задоволених своєю роботою, а для менеджера з персоналу це менший відсоток плинності через конфлікти та неприємні ситуації, що свідчить про його професіоналізм в підборі «правильних» працівників і використанні «правильних» інструментів адаптації, мотивації, оцінки та розвитку.

П’ята проблема – відсутність уваги до деталей може призвести до невдоволення співробітників і навіть до звільнення. Реалії ресторанного бізнесу

в тому, що часто заклади працюють допізна, відведеного часу на обід немає, особливо «в запару», тому менеджменту необхідно потурбуватися про транспорт, харчування та інші дрібниці, більше того, це буде морально мотивувати працівника для роботи саме в даному закладі. В «Самогонній ресторації» беруть до уваги дану проблему: хороше повноцінне харчування за рахунок закладу, можливість в робочий день придбати страви з будь-якого закладу мережі з 50 – ти відсотковою знижкою, а працівники пивоварної ресторації «Ковчег», що працюють до півночі, мають можливість доїхати додому з роботи на таксі за рахунок ресторану.

Шоста проблема – неправильний розподіл чайових та робочих змін. Основна мотивація для співробітників ресторану – чайові. Але буває таке, що система їх розподілу несправедлива через неефективний розподіл робочих зон. Тоді офіціанти те й робитимуть, що будуть боротися за вигідні столики, що призводить до ворожості та почуття несправедливості. Основне завдання керівництва – створити для всіх однакові умови для заробітку. Що стосується «Самогонної ресторації», то як і всюди у закладах мережі є столики популярні, а є ті, за які сідають рідше. Тому для офіціантів формується графік щоденного обміну робочими зонами, а що стосується чайових, то це особиста винагорода кожного офіціанта, яка не перерозподіляється і є додатковим заробітком поряд з відсотковою ставкою. Це хороша мотивація для офіціантів, щоб якнайкраще виконувати свою роботу.

Удосконалення професійного підбору кадрів і створення системи оцінки й атестації персоналу, на ПП «Самогонна ресторація плюс» є заходами, які удосконалюють наявну систему мотивації підприємства. Отже, організація повинна бути зацікавлена в одержанні максимальної віддачі від працівників.

3.2. Застосування новітніх методів підбору та найму персоналу

Сучасні інформаційні технології та розвиток суспільства призводять до перетворення системи управління персоналом. Згідно зі світовими даними, 64% економічного зростання в Україні залежать від людського капіталу.

Використання нових підходів до відбору та найму співробітників стає важливим фактором успіху, оскільки сучасні підприємці розуміють важливість

інвестування у своє майбутнє і не можуть собі дозволити випадковий відбір працівників, що вимагає великих затрат часу та фінансових ресурсів.

Концептуальні підходи до підбору персоналу зазнають змін, і організаціям необхідно адаптуватися до цих змін для досягнення ефективності та успіху. Сучасний підхід полягає в тому, щоб максимально раціонально витратити ресурси з метою отримання найкращих результатів в процесі набору персоналу.

На українському ринку праці відбувається адаптація економічних моделей західних країн, що призводить до розширення інструментів у сфері підбору персоналу. Для залучення кадрів існують два основних способи: внутрішні ресурси організації або залучення зовнішніх агентств.

Консалтингові фірми надають корисну інформацію для пошуку працівників, включаючи аналіз ринку праці, рівень оплати, та наявність кандидатів в певних категоріях, але вони не проводять безпосередній пошук кандидатів. Останнім часом зростає кількість таких агентств через зростання попиту на ці послуги.

Рекрутингові агентства здійснюють пошук та підбір персоналу для клієнтів, використовуючи методи, такі як Executive Search, Head Hunting та традиційний рекрутмент.

Один з найбільш затратних методів - це метод прямого пошуку (Executive Search), який включає в себе аналіз ринку праці, пошук та відбір фахівців відповідно до вимог вакансії. Цей процес вимагає значних зусиль і може зайняти багато часу, але надає можливість залучити одних з найкращих фахівців на ринку для клієнта.

Важливою складовою методу Executive Search є Head Hunting, відомий як "Полювання за головами". Цей метод полягає в активному пошуку висококваліфікованих менеджерів, які рідко активно шукають нову роботу. Іншими словами, це процес привертання найкращих спеціалістів із успішних компаній шляхом вигідних пропозицій. Часто замовники вже мають конкретну особу на увазі, кого вони хочуть залучити. Цей метод характеризується цілеспрямованістю, на відміну від масового пошуку, і часто включає в себе неетичні методи. Вартість такої послуги зазвичай становить від 25% до 35%

річного доходу набраного фахівця. [8].

Рис.3.2 Методи пошуку працівників

У традиційному рекрутменті використовуються стандартні методи пошуку працівників, включаючи використання баз даних, розміщення оголошень в ЗМІ та Інтернеті. Рекрутери виконують такі завдання, як перегляд анкет і резюме, відсіювання непідходящих кандидатів, проведення співбесід, та підготовка остаточного списку кандидатів для компанії-замовника. Вартість такої послуги зазвичай залежить від різних чинників, таких як терміновість, рівень кваліфікації персоналу, вимоги до кандидатів і складність пошуку, і може коливатися від 10% до 20% від доходу вибраного співробітника.

Переваги цих агентств включають у вищий рівень послуг завдяки їхній спеціалізації, а також спрощення управлінського процесу для замовників і збереження позитивного іміджу, особливо якщо пошук вимагає використання неетичних методів.

Недоліки таких агентств полягають у недостатній якості та неповноті інформації через збереження комерційної таємниці. Крім того, використання їхніх послуг може займати значний час і коштувати дорого, що не завжди доступно малим або новим компаніям.

Послуги аутсорсингу поділяються на бізнес-аутсорсинг та аутстафінг.

Бізнес-аутсорсинг – це виведення за межі фірми непрофільних завдань

для їх виконання підрядниками.

Аутстафінг – це аутсорсинг, пов'язаний з наймом персоналу, який фактично працює в іншій компанії.

Переваги використання аутсорсингу полягають у можливості оптимізувати витрати на виробництво продукції та оплачувати лише послуги зовнішнього партнера-постачальника. Крім того, в деяких випадках вигідніше та раціональніше залучати спеціаліста з широким досвідом і професійним знанням на періодичній основі, ніж підтримувати в постійному штаті спеціаліста, який працює нечасто.

Недоліки аутсорсингу включають ускладнення оперативного управління з боку замовника стосовно найнятих співробітників, можливе зниження фактичної продуктивності працівників, а також відсутність в Україні нормативної бази для регулювання угод, які в судовому порядку можуть бути визнані недійсними.

На сьогодні значення центрів зайнятості більше зосереджується на реєстрації безробітних осіб, ніж на їхньому фактичному працевлаштуванні. Проте є надія на те, що в майбутньому вони стануть більш конкурентоспроможними завдяки розширенню спектру наданих послуг і оновленню методологічної бази для вирішення різних питань.

Для підприємства може бути доцільним заповнити вакансію власними ресурсами, використовуючи внутрішні джерела, бази даних резюме, співпрацю з вищими навчальними закладами, особисті зв'язки або активну участь на ярмарках вакансій, що сприяє підвищенню репутації компанії на ринку праці.

У багатьох випадках при привлеченні співробітників використовують концепцію ціннісної пропозиції для працівників (ЦПП), яка представляє собою комплекс ключових положень, спрямованих на інформування ринку та створення інтересу серед конкретних груп працівників. Для розробки відповідної ЦПП, визначають набір ключових питань і очікувань, які цікаві працівникам. (рис. 3.3).

Рис. 3.3 Набір ключових питань і очікувань працівника.

Відзначимо, що які би методи та засоби пошуку персоналу не використовувала б фірма, головним процесом залишається безпосередній відбір в самій компанії (рис. 3.4).

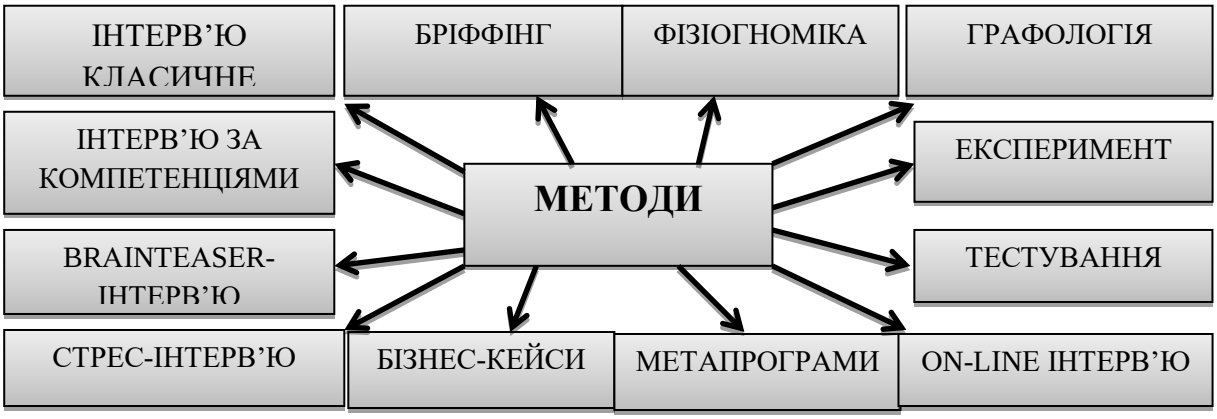

Рис. 3.4 Сучасні методи підбору персоналу в організацію [8, с.114]

Один з найпоширеніших методів відбору кандидатів - це співбесіда. Раніше вона використовувалась для уточнення інформації з резюме та оцінки навичок, але на сьогоднішній день існує багато варіацій цього методу відбору персоналу, таких як вільне або структуроване інтерв'ю, індивідуальне чи групове інтерв'ю, панельне інтерв'ю та інше. Також можна влаштувати інтерв'ю у формі невеликого вистави "Інтерв'юер - Незнайка", де інтерв'юер відіграє роль некомпетентної особи у питанні, а кандидат представляє себе як "експерта", який пояснює некваліфікованій особі складності своєї роботи. Це допомагає зрозуміти професійні та особисті якості кандидата та його досвід,

але не відображає рівень практичних навичок. Тому цей метод ефективно використовується разом із іншими методами.

Тестування - це письмове вираження співбесіди, і механізм створення анкет подібний до побудови інтерв'ю. Тести можуть бути створені у формі незавершених речень, які стосуються різних аспектів роботи, очікувань щодо роботи, відношення до колег тощо. Зазвичай звертають увагу на акуратність заповнення, відповіді на відкриті питання, натиск на слово "ні", кількість незаповнених питань, що дозволяє зрозуміти, чи людина конфліктна, чи вміє вона працювати у якості підлеглого. Також на цій основі порівнюють відповіді кандидата з компетенційною карткою - стандартом. Проте слід мати на увазі, що розробка таких анкет вимагає значного часу та фінансових витрат, і це потрібно враховувати при виборі методу відбору.

Деякі роботодавці використовують фізіогноміку як новий метод підбору персоналу, який спирається на аналіз характеру людини за її зовнішнім виглядом під час співбесіди. Перш за все, інтерв'юери намагаються виявити ознаки в зовнішності кандидата, що вказують на відсутність негативних рис характеру. Далі їх цікавлять прикмети, які свідчать про відсутність втоми, слабкості, схильності до захворювань, а також дані про працездатність та оптимізм (песимізм) кандидата. HR-менеджери особливо звертають увагу на відсутність занадто виражених ознак старіння, такі як западини або "мішки" під очима, або червоні вени на очних білках. Вони оцінюють здоровий колір шкіри та волосся, відсутність дефектів та захворювань, густоту брів, глибину та розташування зморшок, форму і колір губ, енергійність та впевненість у ходьбі та рухах. Використання цього методу вимагає обережності та великого досвіду менеджера з персоналу.

Brainteaser-інтерв’ю (з англ. "інтерв'ю, що лоскоче мозок") передбачає відповіді претендента на нетрадиційні питання та розв'язання логічних завдань. Використання цього методу необхідно для перевірки аналітичного мислення та творчих здібностей кандидатів, які працюватимуть у розумовій сфері, таких як менеджери з реклами, програмісти, консультанти тощо.

Для підбору керівників найбільш ефективним сучасним методом є використання бізнес-кейсів, який передбачає створення складної ситуації для

претендента, де він повинен крок за кроком розробляти рішення цієї проблеми.

Серед методів підбору персоналу, велике значення можна приділити методу експерименту. Під час застосування цього методу створюють ситуації, які наближені до реальних обставин, які виникають у майбутній роботі, і оцінюють виконання претендента в таких ситуаціях. Цей підхід надає можливість оцінити навички потенційного працівника на практиці шляхом виконання зразків роботи, виконання пробних завдань, або відвідування підприємства та розв'язування ситуаційних завдань.

Ще одним ефективним сучасним методом є метод формування метапрограм або метод LAB-Profile. У кожній метапрограмі враховані два протилежні підходи до вирішення питань. Порівняння особистих орієнтирів потенційного кандидата зі сформованими цінностями фірми дозволяє точніше підібрати відповідного працівника (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Приклади метапрограм

Вид метапрограми		
Параметри	Внутрішня референція	Зовнішня референція
База прийняття рішення	Власні погляди та досвід	Поради інших щодо норм і критеріїв прийняття рішень або загальноприйнятих правил
Сильні сторони	Самостійність, оперативність в оцінці і реалізації ситуацій	Краще працює під зовнішнім керівництвом. Орієнтований на погляди інших
Слабкі сторони	Ігнорування інструкцій і об’єктивних порад	Потребує порад і підтверджень сторонніх. Невпевнений у власних вчинках

Він допомагає виявити ключові характеристики стилю мислення кандидата на конкретну посаду. Використання цього методу вимагає значного досвіду з боку рекрутера.

Необхідність застосування цього методу полягає в тому, що він скорочує кількість зустрічей з кожним претендентом на конкретну посаду, зменшує час, витрачений на розповідь про фірму та обов'язки кожного працівника. Зазвичай така зустріч триває приблизно три години і обов'язково записується на аудіодиктофон і відеокамеру.

Online інтерв'ю є одним із перспективних методів, при якому спілкування відбувається через Інтернет за допомогою відеозв'язку (наприклад, Skype). Застосування такого методу передбачає наявність ПК, веб-камери, доступ до Інтернету та навичок користування цією технікою, що може становити проблему для деяких категорій працівників за віком чи професією. Однак цей метод дозволяє значно скоротити витрати часу для обох сторін.

У пошуках ідеального працівника деякі роботодавці звертаються до нетрадиційних методів відбору кандидатів, таких як поліграфологи, астрологи, відбір за ім'ям і інші. Такі методи виявляються особливо корисними в деяких сферах, наприклад, при наймі домашнього персоналу (гувернанток, нянь, домробітниць), у фінансових установах тощо. Українські компанії застосовують поліграфи в основному при відборі певних категорій банківських працівників для виявлення схильностей до махінацій, розкриття комерційних секретів тощо. Деякі керівники компаній, колишні співробітники державних служб безпеки, використовують детектор брехні для перевірки нових співробітників на їх лояльність до компанії.

Український і зарубіжний досвід надали значну кількість методів пошуку та набору персоналу. Однак слід використовувати інноваційні підходи, які відповідали б реальним потребам та можливостям підприємства. На сучасному ринку праці є значна кількість кваліфікованих фахівців, тому актуальним завданням є привертати, залучати і відбирати найцінніші ресурси, використовуючи ефективні та оптимальні методи. Успішність процесу підбору персоналу залежить від майстерності у використанні сучасних методик, тому важливо бути в курсі їх розвитку.

Висновки до третього розділу

Сьогодні в успішних фірмах є можливість приставити куратора або коуча до «новачка», який приділяє увагу навчанню прийнятого співробітника. Компанії також можуть «вести» найбільш талановитих студентів, запрошувати їх до себе на стажування або на практику. В наукомістких або високотехнічних сферах більш ефективною стратегією підбору персоналу є встановлення надійних контактів з вузами. Роботодавці вже самостійно навчають своїх

працівників так званим soft skills – навичкам комунікації, проведенню переговорів, продажу. Такий метод підготовки кадрів значно менш затратний, ніж довготривалий (в більшості випадків безрезультатний) пошук необхідних спеціалістів з повним набором необхідних компетенцій.

Підсумовуючи сказане, варто зазначити:

– по-перше, не дивлячись на велику кількість випускників вузів, які щорічно виходять на ринок праці, кількість підготовленого персоналу для конкретних сфер все ще недостатня. Це вимагає від компаній більш серйознішого відношення до підбору персоналу і побудови довгострокової стратегії його залучення, включаючи формування власних навчальних центрів і тісну співпрацю з вузами;

– по-друге, фірмам і рекрутинговим агентствам ефективніше використовувати більш точний і чіткий аналіз необхідних компетенцій при формуванні профілю кандидата, виділяти основні вимоги з акцентом на ключові компетенції при підборі необхідного кандидата. Допоміжні компетенції просто ускладнюють пошук претендента через фактичну відсутність такого спеціаліста на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було проведено дослідження підбору та найму персоналу організації.

В першому розділі нами були розглянуті: сутність, критерії, методи та значення процесів підбору і найму персоналу організації; організація та джерела поповнення та оновлення персоналу організації; компетенції, їх суть, підходи, можливості використання, поняття профілю працівника.

Розглядаючи різні підходи до підбору та найму персоналу нами була виділена їх суть, значення і недоліки. Кожний з них відіграє велику роль підвищенні ефективності процесу пошуку кадрів. Відзначимо, що людський чинник – один з найбільш важливих і значимих чинників виробництва, отже, пошук і відбір необхідних працівників – одне з первинних завдань, що стоять перед організацією.

Нами встановлено, що в організації остаточно ще не сформована система управління персоналом, тому що заклади нові, персонал – новий, що призводить до значних втрат. Тому підприємству необхідно ширше впроваджувати використання різних технологій підбору та найму персоналу, а на цій основі розробити власну техніку пошуку «ідеальних» працівників.

Якщо Україна хоче вийти на новий рівень розвитку, то вона насамперед повинна утримати потенційну робочу силу, «мозги» в країні, бо лише від людей і від їх якості залежить успіх держави. Не менш важлива роль при цьому спеціалістів з набору персоналу, адже саме від них і від застосовуваних ними методів, від їх об’єктивності залежить якість робочої сили і результати діяльності підприємств.

На нашу думку, систему оцінки персоналу необхідно розвивати у бік комплексності. Досвід показує, що перевагою комплексної оцінки персоналу є саме те, що управлінці багато часу витрачають як на проведення власне оцінки, так і на заповнення відповідних документів.

Не існує єдиних принципів і методів побудови системи управління персоналом, які б однаково ефективно працювали за будь-яких умов.

Таким чином, можна зробити висновок про наявність ефективної системи управління персоналом на підприємстві «Самогон Ресторан Плюс». Організація

знайома з сучасними тенденціями та концепціями в цій сфері. Власник компанії багато подорожує по світу, вивчає зарубіжний досвід управління персоналом, методи і способи підвищення ефективності, впроваджуючи найуспішніші з них на своєму підприємстві. Саме тому підприємство «Самогон Ресторан Плюс» вирізняється з-поміж інших тернопільських підприємств, демонструє високу ефективність роботи та є одним із найважливіших гравців на тернопільському ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аббинк, Джон Б.(John B. Abbink) Создание сценариев стресс-тестов : Управление финансовыми рисками. 2022. № 3. С. 226-242.

2. Безнощенко М. В., Морозов В. С. Практическое пособие по поиску роботы в условиях кризиса. К.: ОАО «Полиграфкнига», 2009. 192с.

3. Буковинська, М. П. Технологія підбору персоналу: концептуальний напрям розвитку хедхантингу. Інвестиції : практика та досвід. 2012. № 16. С. 12-14.

4. Гавкалова, Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу. монографія. Х. : ХНЕУ, 2011. 296 с.

5. Гордієнко К. Д. Прийняття на роботу: Співбесіда, анкетування: Практичний посібник. К.: КНТ, 2006. 184 с.

6. Закон України «Про зайнятість населення»: Збірник законодавчих та нормативних документів з питань зайнятості населення України. К., 1992. С. 10 – 32.

7. Закон України «Про оплату праці» (від 24 березня 1995 р.). Офіційний сайт Верховної ради України. [Електронний ресурс]. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80

8. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного інтерв'ю. Харьков : Гуманитарный центр, 2018. 356 с.

9. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.

10. Кір'ян, В. Методичні підходи до підбору працівників – інноваторів на підприємствах. Україна: аспекти праці. 2005. №7. С.44-47.

11. Кодекс законів про працю. Офіційний сайт Верховної ради України. [Електронний ресурс]. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08

12. Колісніченко, Наталя Світовий досвід добору та найму державних службовців різних рівнів та категорій. Вісник державної служби України. 2008. № 4. С. 37-42.

13. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.

14. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми

забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.

15. Конвенція №138, 1973р. «Про мінімальний вік для прийому на роботу».

16. Конвенція №142, 1978рю. «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів».

17. Конституція України. Офіційний сайт Верховної ради України. [Електронний ресурс]. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

18. Лемещук, Руслан "Персонал-сервис-успех". Менеджер по персоналу. 2012. №8. С. 8-15.

19. Лепьохіна, І. О. Єдність економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №5. С. 226-228.

20. Лисак, Уляна Ефективна адаптація персоналу - невід'ємна складова успіху всієї компанії. Довідник кадровика. 2010. №10. С. 68-70.

21. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С.130 – 134

22. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

23. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

24. Михайляк Г. В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. - Львів : Вид. Львівської політехніки, 2012. С. 94-101.

25. Мілевська, М. Управління персоналом у консалтингових компаніях : (підбір і найм) Консалтинг в Україні. 2007. №2. С.28-29.

26. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.

27. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

28. Паркінсон, С. Н. Остаточний список, або методи відбору кадрів. Вісник державної служби України. 2010. № 1. С. 76-79.

29. Савченко В.А. Розвиток персоналу: Підручник. К.:КНЕУ, 2007. 535 с.

30. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2010. Т. 2. С. 322–330.

31. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vdpu/ Ekonomika/ 2010_4_3/122-126.pdf

32. Сергієнко, О. Обгрунтування вдосконалення механізму управління професійною діагностикою персоналу в аспекті залучення нових кадрів . Україна: аспекти праці. 2012. № 4. С. 45-51.

33. Славгородська, О. Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми науки. 2010. №1. С. 29-35.

34. Тісагдіо, І. Ю. Сучасні проблеми підбору персоналу і механізм їх реалізації. Економіка та держава. 2009. №5. С. 110-112.

35. Тюпишева, О. Ю. Методи анкетування для діагностики стану людських ресурсів підприємства УМГ "Харківтрансгаз" Проблеми науки. 2011. №2. С. 28-32.

36. Уотлинг, Брайан Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь и вы, и ваша команда; пер.с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. 160 с.

37. Федоряк, Р. М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 95-97.

38. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2009. 399 с.

39. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с

40. Цимбалюк, Світлана Професійний добір: етапи, суб'єкти, методи й технології оцінювання кандидатів. Довідник кадровика. 2011. №10. С. 68-80.

41. Черкашина, Д. Природний відбір. Контракти. 2008. 3 листопада (№44). С. 52-55.

42. Швець, І. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання. Україна: аспекти праці. 2011. №1. С. 31-36.

43. Шевченко Л. Контракт про найм працівника: теоретико – інституціональний аналіз. Україна: аспекти праці. 2009. №6 С. 8 – 14.

44. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_Ekon/2009_3_2/pdf/111-117.pdf

45. Шишкіна теоретичні основи формування фахових компетенцій працівників банківської справи [Електронний ресурс]. URL:http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadps/2011_2/11stmpbs.pdf

46. Frank L. Schmidt, University of Iowa, John E. Hunter, Michigan State University “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”. Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No. 2, pp. 262-274.

47. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1 2004, URL: https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751

48. Zhao D. The Rise of Mobile Devices in Job Search: Challenges and Opportunities for Employers.URL: https://www.glassdoor.com/research/mobile-job-search/.

49. Thiefels J. Is Your Recruiting Strategy Ready for the Challenges of the 2020s? URL: https://www.tlnt.com/is-your-recruiting-strategy-ready-for-the-challenges-of-the2020s.

50. Welch, Jack, Susie Welch. Real-life MBA: A no-BS guide to winning games, building teams, and growing your career. Harper, 2015

51. Fayol, Henri. (1917) Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 174 p.

52. Oppenheimer J. Robert. Science and the Common Understanding. New York: Simon and Schuster, 1954.

53. Hunter J. E. Estimation of Sampling Error Variance in the MetaAnalysis of Correlations: Use of Average Correlation in the Homogeneous Case. Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79, № 2. P. 171–177.

54. Jacob J. Staub: The creation of the world according to Gersonides. (Brown Judaic Studies, 24.) xii, 422 pp. Chico, California: Scholars Press, 1982.

55. Means T, Rankin. D. Business communication. 2-nd ed.Australia; Mason, OH : South-Western Centage Learning, 2010.

56. Armstrong M.A., Baron A. Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page Publishers, 2008. p. 240.

57. Fraser J. G. Garnered sheaves. London : Dausons of Pall Mall, 1968. 328 p.