

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

Наголюк Андрій Васильович

Професійний добір і використання персоналу на підприємстві

спеціальність 073 - Менеджмент

освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм- 21

Наголюк А. В.

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

Наголюк А. Професійний добір і використання персоналу на підприємстві. – Рукопис.

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

Зміст	
Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ.....	7
1.1 Сучасна організація підбору персоналу та її особливості в умовах ринкових відносин.....	7
1.2 Етапи та джерела залучення персоналу	15
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПІДБОРУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «НАДЗБРУЧЧЯ ХЛІБ».....	28
2.1. Техніко-економічна характеристика «Надзбуччя Хліб»)	28
2.2. Оцінка структури та якості персоналу ТОВ «Надзбуччя Хліб»....	31
Висновки до третього розділу.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	40
3.1. Шляхи удосконалення системи підбору та найму працівників.....	40
3.2. Напрями оптимізації інструментів відбору персоналу.....	45
Висновки до третього розділу.....	53
Висновки.....	55
Список використаних джерел.....	58

Вступ

Актуальність дослідження. Удосконалення системи управління персоналом підприємств хлібопекарської галузі вважаємо одним з головних завдань сучасного розвитку економіки України. Форми і методи управління, які запроваджуються нині, формування певних організаційних структур, спрямованих на стимулювання і розвиток ринкових відносин підприємств не завжди є ефективними заходами що дають змогу досягти окреслених цілей. Одна з головних причин вище переліченого - слабка забезпеченість реформ які впроваджуються необхідним кадровим потенціалом. Вирішити цю проблему можна за допомогою продуманої системи роботи з персоналом.

В кожній організації урегулювання і ефективно розв'язання питань управління людською поведінкою відіграє важливу роль. Ці питання загалом належать до компетенцій такої науки як управління персоналом, основним елементом якої є людина як носій кадрової політики та відносин управління, що дає змогу вивчити і врегулювати її організаційну поведінку. На сучасному етапі значна увага приділяється використанню людського фактора, підвищенню якості та творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, реалізації креативності та покращенню підготовки і використання фахівців.

Робота з кадрами є одним із головних елементів діяльності підприємства як елемента національної економіки. Вироблення ефективної кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, насамперед, виокремлення сукупності підходів до роботи з кадрами, що взаємопов'язано з сутністю проблем, які вирішуються на певному етапі, оскільки підбір кадрів слід здійснювати у відповідності до визначених завдань. Вирішальним критерієм при підборі та оцінці керівних кадрів є їхнє ставлення до роботи в умовах ринку. Важливе значення має передусім висунення і підтримка ініціативних та енергійних людей, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя певний курс для розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Як теоретичним, так і практичним завданням у цій сфері є пошук і підбір висококваліфікованого персоналу. З огляду на це виникає нагальна

потреба наукового обґрунтування методик управління добром та розподілом персоналу підприємства. Актуальним нині вважаємо питання ефективного підбору кадрів і формування якісного складу персоналу організацій з використанням лише тих прийомів і методів, які є ефективними в Україні, що підтверджують напрацювання вітчизняних науковців у цьому напрямку.

Ступінь опрацювання проблеми. Формування персоналу, його якісний і кількісний склад - це актуальні проблеми як минулого, так і сьогодення, оскільки людський чинник є одним з основних факторів виробництва поряд з капіталом і природними ресурсами. Багато науковців пропонували власні методи підбору та формування персоналу. Ці питання висвітлені в працях таких учених, як : В. М. Абрамов, Т. Ю. Базаров, Б. Г. Базилюк, В. Р. Веснін, О. О. Герасименко, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, В. М. Петюх , В. А. Савченко, Г. В. Щокін та багатьох інших.

Метою кваліфікаційної роботи є проблеми професійного підбору кадрів у сучасних умовах, аналіз та оцінювання існуючих методів підбору персоналу, розробка шляхів для вдосконалення процесу найму на підприємстві.

Досягнення виокремленої мети передбачає послідовне вирішення **таких завдань:**

- розгляд теоретико-методологічних основ професійного підбору персоналу;
- визначення основних джерел залучення персоналу;
- аналіз професійних методів відбору персоналу;
- аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;
- дослідження етапів входження працівника на посаду та його адаптації;
- розробка практичних рекомендацій при підборі персоналу;
- вивчення і узагальнення зарубіжного досвіду в системі підбору кадрів.

Об'єктом дослідження визначено ТОВ «Надзбуччя Хліб» .

Предмет дослідження – форми і методи професійного підбору кадрів та їхнє місце в загальній системі роботи з персоналом.

Методи дослідження. У процесі здійснення дослідження застосовано

такі загальнонаукові методи: аналізу і синтезу, індукції, дедукції, спостереження, анкетування, опитування, економіко-математичні, порівняльного аналізу, узагальнення, метод відносних показників, статистичні методи, економіко-математичні методи.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи. Найбільш суттєвими результатами, які характеризуються новизною, є такі:

- поглиблено суть понять «підбір персоналу», «джерела підбору персоналу»;
- досліджено професійні методи відбору персоналу на підприємстві;
- виявлено особливості кадрової політики підприємства в царині використання персоналу;
- розроблено ефективні практичні рекомендації, які можна використовувати при підборі персоналу;
- запропоновано нові підходи щодо удосконалення системи підбору персоналу на підприємстві.

Практичне значення кваліфікаційної роботи Результати дослідження можуть бути використані підприємством при наймі на роботу нових працівників. Реалізація окремих практичних пропозицій може сприяти вдосконаленню системи підбору персоналу на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунків, 50 джерел літератури. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ

1.1. Сучасна організація підбору персоналу та її особливості в умовах ринкових відносин

В умовах трансформації національної економіки особливу увагу слід приділити організації підбору персоналу та її особливостям в умовах ринкових відносин. Керівництво кожної компанії рано чи пізно доходить висновку, що персонал є її головним ресурсом. У сучасному конкурентному середовищі надзвичайно складно відрізнятись від конкурента, оскільки всі ресурси майже однаково доступні на ринку. Через це нещодавно почала активно розвиватися тенденція до вкладання коштів у розвиток персоналу. Слід визнати, що саме від фахівців, які працюють у підприємстві, залежить його ефективність і якість виробленого товару або наданих послуг, рівень впізнаваності серед інших підприємств, а також популярність серед клієнтів. Проте, кожне підприємство має специфічні вимоги до такого унікального ресурсу, як персонал, і лише відповідаючи певним вимогам, працівники можуть забезпечити його успіх.

Як стверджує М. Мурашко, «... відбір і підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей кандидата з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків, а також вибір претендентів, що найбільше відповідають інтересам організації, враховуючи їх кваліфікацію» [25, с. 38]. Основна мета будь-якої системи підбору – відсів невідповідних для цієї посади (чи компанії) претендентів. Крім цього, важливим, є вибір кращого (найбільш відповідного) із усіх залучених кандидатів, навіть якщо він підходить і не за всіма показниками. Крім Вище перелічених основних цілей, система підбору передбачає допоміжні цілі:

1) дослідницька – у процесі відбору підприємство може отримати безцінну інформацію про конкурентів, їхні плани і дії, про ринок праці,

вимоги і процеси підбору в інших підприємствах, про рівень зарплати, про сприйняття компанії громадськістю, клієнтами і конкурентами тощо;

2) інформаційно-рекламна – у процесі підбору компанія подає інформацію про себе та свою продукцію кандидатам;

3) мотивуюча – коли людина проходить етапи жорсткого підбору, то отримує моральне задоволення від цього; скеровуючи у процесі підбору підприємство певною мірою дає зрозуміти майбутньому співробітнику, що від нього очікується;

4) розвиваюча – іноді рівень розвитку ринку праці в певному регіоні або визначеної професії не задовольняє вимоги компанії. У цьому разі компанія за допомогою своєї системи підбору, пред'являючи жорсткі вимоги і пропонуючи привабливий компенсаційний пакет, змушує потенційних кандидатів розвиватися і підвищувати власний рівень, відповідно до вимог цієї компанії.

Загалом цілі, які ставляться перед розроблюванням системи потрібно сформулювати і подати письмово. Крім цього вони мають бути узгоджені між собою.

На думку С. Цимбалюк, «...підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки персоналу» [46].

Професійний підбір на підприємствах можуть здійснювати будь-які посадові особи залежно від специфіки і розмірів підприємства, від наявності служби персоналу або окремих фахівців з управління персоналом, категорій персоналу, від специфіки професій або посад, їх місця в організаційній структурі, терміновості заповнення вакансії, наявності кадрового резерву.

Здійснюючи професійний підбір, фахівці з управління персоналом, виконують такі основні завдання:

1) організаційно та документально забезпечують визначений процес;

2) розробляють загальні правила, методи і процедури підбору;

3) розробляють компетенції і формують кваліфікаційні вимоги до кандидатів на вакантну посаду; визначають джерела залучення та методи оцінювання кандидатів залежно від вакансії, засобів, кон'юнктури ринку праці;

4) шукають кандидатів на вакантну посаду; збирають інформацію про кандидатів: аналізують резюме, організують анкетування, аналізують документи, перевіряють рекомендації і т. ін.;

5) організують і проводять інтерв'ю з кандидатами; організують і проводять тестування, використовують інші методи оцінювання кандидатів; аналізують ефективність використання джерел і процедур підбору персоналу.

Функції лінійних керівників: розробляють професійні компетенції, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, наприклад, вимоги до знань, навичок, особистісних характеристик; складають заявки на підбір кандидатів; вивчають та аналізують інформацію про кандидатів на вакантну посаду, надану фахівцями з управління персоналом; проводять інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду; остаточно вибирають кандидата на посаду.

На великих підприємствах в штаті служби персоналу є підрозділ (відділ, група і т. ін.), який здійснює професійний підбір працівників. Розподіл функцій між працівниками такого підрозділу та лінійними керівниками подібний до вищевикладеного. Для підвищення ефективності підбору персоналу, особливо якщо зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик, підприємство може залучити кваліфікованого психолога до процедури оцінювання або звернутися до послуг центрів оцінювання (Assessment Center).

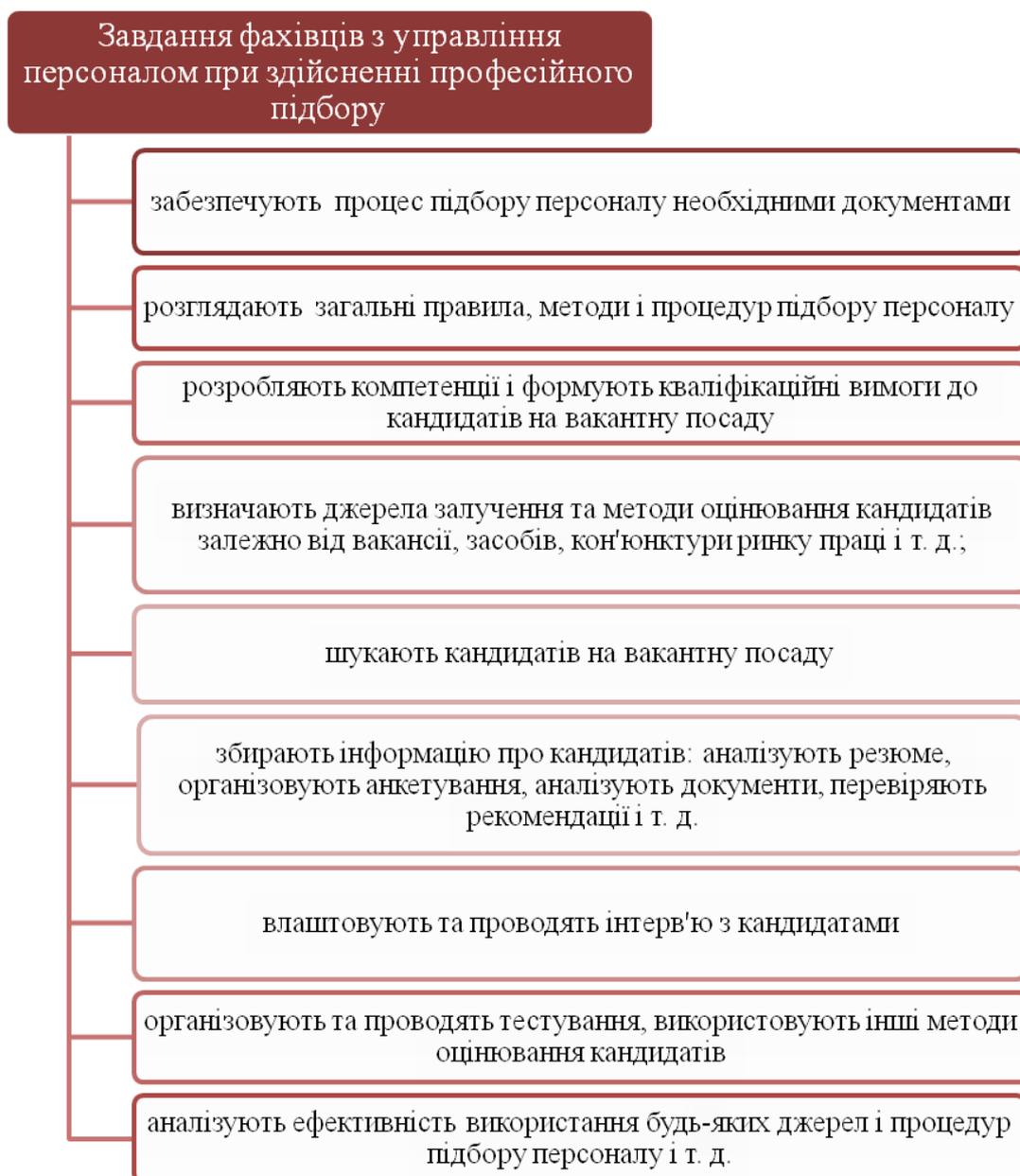


Рис. 1.1 Основні завдання фахівців з управління персоналом при підборі персоналу [19]

Центр оцінювання (Assessment Center) – це структура, що надає послуги з комплексного оцінювання працівників, яке охоплює певні оцінні процедури і ґрунтується на моделюванні основних складових управлінської діяльності, дає можливість оцінити управлінський потенціал і розробити стратегію навчання та розвитку працівників. Окремі функції або загалом процес підбору кандидатів на конкретні вакантні посади роботодавець може делегувати кадровому або рекрутинговому агентству на повний або

частковий аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» (англ. «Outside resource using», «outsourcing») перекладається як «використання зовнішніх ресурсів». Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення і передання певних функцій або видів діяльності зовнішньої організації. Головними причинами, що впливають на те, що компанії використовують аутсорсинг як стратегію управління, є такі: можливість зосередитися на основній діяльності, зменшити витрати на персонал, отримати доступ до інноваційних знань і технологій, гнучко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах, пришвидшити просування на ринок компанії, товарів або послуг, поліпшити якість виконання функцій, неперервно отримувати аутсорсингові послуги [26].

Одним із головних завдань організації набору є аналіз фактичної та потрібної кількості працівників відповідно до вимог.

Процес організації залучення персоналу, його підбору та найму відображено нами на рис. 1.2.

Організацію найму потрібно починати з опису робіт, їх конкретизації згідно з робочим місцем, для виконання яких підбирається кожен працівник. Формуючи набір використовують тарифно-кваліфікаційні довідники і посадові інструкції. Разом з тим, значення цих документів істотно зменшується, коли характер роботи передбачає необхідність застосування творчості людини, її гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

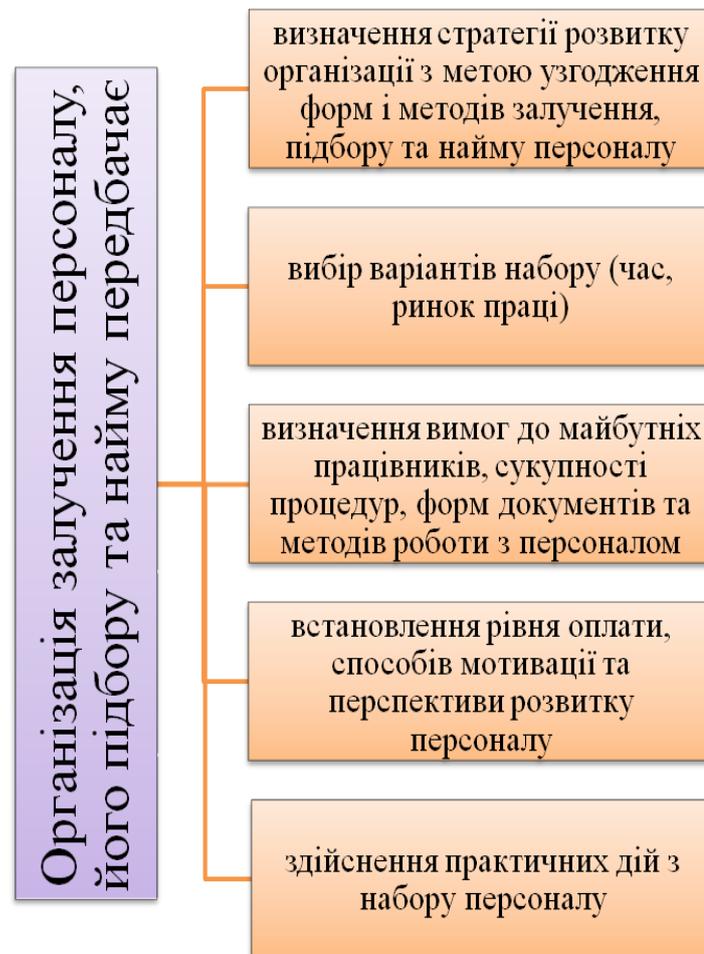


Рис. 1.2. Організація підбору та найму персоналу [9, с. 83]

У сучасних умовах використовують різні етичні та неетичні методи підбору персоналу. До першої групи методів належать так :

- 1) пошук кандидата у внутрішніх джерелах компанії, які слід розуміти як кадровий резерв компанії, тобто це ті співробітники, котрі певний період працюють в компанії;
- 2) використання резервної бази на основі резюме;
- 3) особисті контакти;
- 4) пошук резюме в Інтернеті;
- 5) розміщення інформації про вакансії в ЗМІ;
- 6) пошук персоналу за допомогою спеціалізованих агенцій;
- 7) звернення до послуг державного центру зайнятості;
- 8) пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах;
- 9) ярмарки вакансій;

- 10) розміщення оголошень в Інтернеті;
- 11) повідомлення всіх працівників компанії про наявну вакансію;
- 12) цільова підготовка у ЗВО;
- 13) реклама вакансій на телебаченні і радіо [28].

Слід вказати на неетичні методи, застосування яких негативно позначається на репутації компанії.

- 1) пряме "переманювання" працівників компанії-конкурента, що застосовується для економії часу;
- 2) "переманювання" працівників компанії-конкурента через близьких їм людей;
- 3) "переманювання" співробітників за допомогою послуг приватних служб безпеки;
- 4) отримання бази персональних даних компанії-конкурента нелегальним способом;
- 5) впровадження агента в штат компанії-конкурента.

Так, на багатьох підприємствах за кордоном не беруть на роботу фахівців, які допустили хоча б одну помилку у своїй автобіографії або "резюме", де вони обґрунтовують свої можливості зайняти посаду. Загалом перед попереднім етапом постає завдання максимально звужити коло претендентів. Із тими претендентами, які залишилися, проводять більш ґрунтовну роботу, яка одержала назву селекції кадрів. У її межах відбувається зіставлення якостей кандидатів і вимог шляхом порівняння їх між собою, в результаті чого проходить вибір кращого претендента.

Відбір проводиться за допомогою наступних методів: інтерв'ю, поглиблені бесіди, аналіз рекомендованих листів, співбесіди, анкетування, тестування. За допомогою тестів перевіряється придатність претендента для вирішення певних проблем, фаховий рівень у конкретних сферах діяльності, інтерес до майбутньої роботи, рівень розвитку найбільш важливих для неї якостей.

Не усі перелічені методи селекції однаково надійні. Вважають, що

найбільшу довіру викликають тести, насамперед комплексні (проте вартісно вони є дорогим методом), які складаються із сотні, а інколи й тисячі запитань, а також з різні спеціальних видів досліджень. Задовільний ефект забезпечує аналіз анкет і автобіографій: інтерв'ю надійні лише за високої кваліфікації не лише претендента, а й тих, хто їх проводить. І зовсім незначна надійність у графічних і астрологічних методів.

У сучасних умовах виробництву потрібні високоосвічені працівники. При цьому слід врахувати, що на момент закінчення ЗВО працівник відставатиме від реальних умов життя на 4 – 5 років, а через 10 років здобуті знання, уміння та кваліфікація повністю застаріють, тому їх слід постійно поновлювати. Відтак, необхідно враховувати, що здатність до навчання може зростати до 25 років. У цей період людина сприймає найкраще соціальний та професійний досвід. Після цього періоду сприйняття починає знижуватися приблизно на 1 % на рік.

Деякі підприємства для об'єктивної та різнобічної оцінки атестованих працівників створюють експертні комісії, до складу яких вводять експертів чотирьох рівнів. Експертами обираються особи незалежні, вимогливі до себе та оточуючих, які користуються повагою та авторитетом зі стажем роботи на підприємстві не менше трьох років. Після опитування експерти проводять математичну обробку оцінок з метою узагальнення незалежних думок. Професійні випробування визначають придатність працівника до даної професії. За допомогою психологічних тестів визначають загальний талант і кругозір, винахідливість, спеціальну теоретичну ерудицію працівника.

Якщо організація хоче утримати кращу частину молодих людей, які пройшли професійний відбір, вона повинна намагатися залучити цю частину працівників у найближче коло, навіть якщо рівень їх підготовки ще недостатній.

Однак у цьому випадку неприпустимо використовувати фаворитизм, коли просування працівника не пов'язане з його діловими якостями. Разом з тим більшість людей можуть співіснувати з тими, хто перевершує їх у чесній

конкуренції. В інтересах справи і кожного працівника необхідно створити такі умови, за яких кожен бачив би перспективи власного просування по службі і склав звіт про те, від яких умов залежить його просування по службі, щоб ці умови можна було раціонально враховувати та оцінити.

Дуже часто на етапі підбору персоналу, допускаються такі помилки а саме:

- 1) неточно складений опис вакансій;
- 2) недооцінка складності підбору конкретного фахівця, величини витрат або терміну ;
- 3) не повне визначення рівня вимог до кандидата;
- 4) недостатнє фінансування на підбір персоналу ;
- 5) невихід обраного кандидата на роботу.

Отже, необхідно якомога менше допускати ці помилки при підборі персоналу на підприємство для отримання бажаного і швидкого результату.

Аналіз зарубіжної і вітчизняної наукової літератури свідчить, що нині дослідники запропонували широкий спектр підходів щодо організації підбору та відбору персоналу, тому в цьому разі дуже важлива систематизація, яка має підвищити ефективність використання різних методів.

З огляду на це можна зробити висновок, що організація підбору персоналу є важливим компонентом процесу його постійного формування та приведення у відповідність до нагальних потреб розвитку організації.

1.2. Професійні методи відбору кадрів на підприємство.

Діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана з необхідністю пошуку та підбору персоналу. Підбір персоналу є однією з основних функцій менеджменту, оскільки від якості підбраного персоналу залежить ефективність роботи організації та використання решти її ресурсів. Відповідно, компанія досягає високих результатів, коли її штат укомплектований персоналом, який володіє відповідними знаннями та

навичками, мотивований поводитися відповідно до цілей компанії, для чого створено відповідні умови, тобто сформовано відповідну корпоративну культуру. сформувався. Ретельний вибір та застосування правильних методів гарантують якість людських ресурсів, забезпечують нормальне функціонування підприємства та закладають надійний фундамент його майбутнього успіху.

Кадровий відбір – це складний процес вивчення психологічних і фахових якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання своїх обов'язків та вибору найвідповідальнішого кандидата з пулу претендентів з урахуванням відповідності від його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, а також здібностей, характеру діяльності, інтересів організації та себе. Етапи підбору персоналу показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи відбору персоналу (складено автором самостійно).

У процесі відбору доводиться враховувати наступні чинники: ринок робочої сили в певній місцевості, де знаходиться підприємство та його специфіка.

Спеціалісти відділу кадрів аналізують ефективність методів відбору, використовуючи відповідний коефіцієнт .

$$K_{\text{відбору}} = \frac{\text{Число відібраних бажаних}}{\text{Число бажаних з якого здійснюєть вибір}} \quad (1.1.)$$

При коефіцієнті 1:2 маємо імовірність того, що підприємство найме на роботу працівників, які найбільше відповідають його критеріям, ніж коли коефіцієнт дорівнює 1:1).

Щоби програма відбору була діючою, необхідно чітко сформулювати перелік якостей працівника, який потрібний для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати таким чином, щоб вони всебічно охарактеризували кожного працівника. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються здебільшого на основі характеристик людей, які працюють на підприємстві на належному рівні виконують свої обов'язки. Якщо ж перелік вимог до працівника буде занадто великий, то відбір може стати ускладненим.

При відборі кандидатів слід керуватися такими принципами:

- 1) орієнтація на сильні сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для визначеної посади;
- 2) відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації й особистих якостей, якщо у них немає потреби;
- 3) орієнтування на найкваліфікованіші кадри;
- 4) відповідність індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

При підборі персоналу необхідно враховувати знання претендента, оскільки більшість роботодавців при однакових показниках віддають перевагу його освіті цьому рівню. Проте критерій освіти необхідно порівнювати з вимогами посади. Важливе значення у виборі мають фізичні характеристики особистості, оскільки існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей. Із цією метою підприємство має визначити фізичні та медичні характеристики успішних працівників і

використовувати ці дані як критерії. Крім того, слід враховувати особистісні особливості, типи особистості. До особистих характеристик відносяться: сімейний стан, вік, стать. Зверніть увагу, що роботодавці можуть надавати перевагу певним типам особистості для різних типів робіт.

Наймання починається з детального визначення того, хто потрібен організації. Основою цього процесу є підготовка посадової інструкції. При відборі керівник повинен з'ясувати, наскільки кандидат здатний виконувати ці функції. Щоб полегшити підбір персоналу, багато організацій почали створювати, крім посадових інструкцій, документи, що описують основні характеристики, якими має володіти працівник, щоб успішно працювати на цій посаді - кваліфікаційні карти та характеристики особистості.

Кваліфікаційна карта є інструментом, який дає змогу полегшити процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Проте цей метод не бере до уваги особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку.

Формуючи компетенції, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, необхідно: «враховувати етап розвитку бізнесу організації (зростання або стабілізація), особливості корпоративної культури (колективна атмосфера, стиль керівництва, методи прийняття рішень і вирішення конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного та посадового розвитку, лояльність і т. ін.), специфіку підприємства, посади, умови праці тощо. Кожна компетенція має передбачати оцінний інструмент, за допомогою якого можна вимірювати і визначати рівень її розвитку у кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза» [45].

Профіль особистості дозволяє подолати цей недолік, це набір особистісних характеристик людини, що дають їй змогу виконувати ті чи інші функції, а також типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, наполегливість, оригінальність мислення і т.ін.

Застосування оцінних інструментів потребує спеціальної підготовки осіб, які здійснюють професійний підбір. Розробляючи критерії підбору, бажано виділити серед них обов'язкові, невідповідність кандидатів яким має бути підставою, щоб відмовити їм у прийомі на роботу або не допустити до участі в подальших відбіркових процедурах. Пріоритетність критеріїв підбору, і насамперед компетенцій, залежить від специфіки підприємства, посади, особливостей корпоративної культури. Пошук кандидатів передбачає використання різних джерел. Щоб забезпечити ефективність підбору кандидатів на вакантну посаду, необхідно залучити достатню кількість претендентів.

Процес підбору працівників має певну специфіку, тобто це не заважає основні етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи мають дотримуватися. Збір інформації про кандидатів на вакантну посаду передбачає збирання та аналіз інформації про претендентів на вакансію для того, щоб попередньо їх оцінити і відібрати за формальними характеристиками.

У резюме міститься інформація про посади, на які претендує кандидат, у його компенсаційних очікуваннях, біографічних даних, даних про освіту (основна та додаткова), про місця роботи і займані раніше посади, (дати прийняття і звільнення), функції та обов'язки, які він виконував за посадами і місцями роботи та про досягненнях, (індивідуально-особистісні характеристики), інтереси та захоплення, (уявлення про бажане місце роботи, можливості надання рекомендацій), в інших даних, які кандидат вважає за доцільне подати.

З цього переліку лише перші чотири пункти містять майже всі резюме. Наступні три містять близько 2/3 резюме. Інші пункти не завжди передбачаються в резюме.

Дуже ретельно необхідно аналізувати інформацію про підготовку та можливості підвищення кваліфікації: дані про рівень освіти кандидата; відповідність особистісних даних висунутим вимогам; дані про послідовність

отримання посад, які займав кандидат, їхню відповідність здобутій професії; наявність додаткової освіти; використання додаткової освіти у трудовій діяльності; періодичність підвищення кандидатом кваліфікації; відповідність тематики семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності; сутність оволодіння кандидатом винятковими знаннями та навичками; цінність для підприємства професії кандидата і можливість зростання у майбутньому.

Типовий процес ухвалення рішення щодо відбору персоналу містить декілька етапів. На попередній відбірковій бесіді проводиться зіставлення вимог, можливостей, кваліфікації, досвіду, особистісних характеристик кандидата, ступеня його відповідності "ідеальному" кандидату. Роботу на цьому етапі можна організувати різними способами. Можна також здійснити аналіз заповненого докладного опитувальника або спеціальної анкети. Кількість пунктів анкети має бути мінімальною, а вони мають відображати насамперед, що найбільше впливатиме на продуктивність праці цього претендента. В анкеті можуть бути запитання про освіту, сімейний стан, здоров'я, попереднє місце роботи та причини звільнення. На етапі попереднього оцінювання та підбору кандидатів на вакантні посади фахівці з управління персоналом часто використовують телефонне інтерв'ю. Воно дає можливість «отримати перше загальне враження про кандидата, манеру його спілкування, уточнити інформацію, що є важливою для певної посади, але нечітко викладену в резюме або стандартній формі (анкеті). За допомогою телефонного інтерв'ю можна визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, які критерії пошуку роботи і наміри, про його готовність до особистого інтерв'ю» [45].

Важливим завданням служби персоналу є перевірка наданої кандидатами інформації і гарантування кадрової безпеки компанії. Кадрова безпека потрібна для захисту підприємства від проникнення осіб, які мають зв'язки з кримінальними елементами, схильні до розкрадання, зловживають алкоголем чи наркотиками. Велике значення має захист інформації щодо продовольчої, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової політики

підприємства, його інноваційних досягнень, клієнтської бази даних і т. ін. Особливо актуальні ці питання при підборі кандидатів на основні (стратегічні) посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філій та інших структурних одиниць. Перевіряють надану кандидатом інформацію працівники служби персоналу, нерідко залучають до цього процесу і фахівців служби безпеки. Найпростіший метод перевірки інформації – вивчення документів.

Фахівці з управління персоналом вивчають: документи про освіту, професійне навчання та підвищення кваліфікації (дипломи, атестати, довідки, свідоцтва, сертифікати); ліцензії на право здійснювати конкретні види професійної діяльності. Перевірка документів дозволяє ідентифікувати особу кандидата, порівняти дані в документах з інформацією в резюме, анкеті або автобіографії.

Джерелом інформації є також клієнти, постачальники та інші ділові партнери, з якими контактував кандидат. Рекомендації можна отримати двома способами: кандидати самостійно надають рекомендаційні листи; фахівці з управління персоналом особисто збирають рекомендації. Перевіряють рекомендації з метою з'ясування: переліку і складності виконуваних посадових обов'язків; результатів праці; вміння працювати в колективі; вміння взяти на себе відповідальність; ставлення до трудової і виконавської дисципліни; стану здоров'я працівника; рівня заробітної плати як показника реальних досягнень працівника; причин звільнення з попередніх місць роботи і т. ін. Перевірку рекомендацій слід заздалегідь запланувати, структурувати, попередньо підготувати перелік запитань.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду, зміст процедури і методи оцінювання кандидатів варіюють залежно від рівня вакантної посади і певних вимог до працівника. Кандидатів на професії робітників, що виконують найпростіші, низько кваліфіковані роботи, на посади технічних службовців, у деяких випадках фахівці з управління персоналом підбирають за результатами вивчення документів і співбесід. Рішення про наймання на

роботу приймає керівник за рекомендаціями фахівців з управління персоналом. Процедура підбору робітників на професії, що передбачають високий рівень кваліфікації, а також на відповідальні посади технічних службовців і фахівців більш складна і може містити проведення структурованого інтерв'ю та тестування на професійну придатність. На посади професіоналів і керівників підбір має бути більш ретельний з використанням традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів. З цією метою підприємство може оголосити конкурс. На більшості підприємств інтерв'ю визнають головним методом оцінювання кандидатів на вакантні посади. Керівництво багатьох провідних компаній проводить шість–сім інтерв'ю з кандидатами, особливо якщо це стосується основних посад. Результати оцінювання кандидатів у ході інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про заповнення вакантної посади кандидатом.

Інтерв'ю – це основний метод оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Інтерв'ю відбувається у формі співбесіди, під час якої інтерв'юер (особа, яка здійснює інтерв'ю) визначає, наскільки знання, вміння, навички, індивідуальні характеристики кандидата відповідають вимогам посади, особливостям колективу і корпоративної культури підприємства, а кандидат, відповідно, оцінює, наскільки зміст і складність роботи, компенсаційний пакет, атмосфера в колективі, перспективи професійного та кар'єрного зростання відповідають його очікуванням.

Інтерв'ю завжди є двостороннім процесом. Під час інтерв'ю кандидат, зі свого боку, визначає, наскільки умови праці та її оплата, клімат в колективі, ставлення до працівників відповідають його уявленням про бажане місце роботи, чи цікаво йому буде працювати, чи зможе він реалізувати власний потенціал [45].

До проведення інтерв'ю слід підготуватися. Процедура проведення інтерв'ю та критерії оцінювання мають передбачати отримання об'єктивної інформації про кандидата. Проблема отримання об'єктивної інформації є

дуже актуальною. Це пов'язано з тим, що нині часом публікується велика кількість навчальних матеріалів для осіб, які шукають роботу. Ці матеріали містять рекомендації про те, як кандидатам найкраще «продати» себе під час інтерв'ю. З огляду на це його проведення окремі підприємства запрошують досвідчених психологів. На підготовчому етапі складається план інтерв'ю та перелік запитань, які будуть задані кандидату при зустрічі [45].

Одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантні посади, є тестування. Тест (від «Test» – «досвід, випробування») – це стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій і т. ін. Тести на професійну придатність використовуються з метою оцінювання психофізіологічних якостей кандидата й умінь виконувати певні види робіт.

Багатофакторне оцінювання інтелекту передбачає дослідження таких характеристик: ступінь оволодіння словниковим запасом, вміння дописати пропозицію, підібрати (підшукати) антоніми та синоніми; навичок мовлення (операція словами). Особистісні тести дають можливість досліджувати такі якості, як комунікабельність, прагнення до ризику, лідерство, невгамовність, конфліктність тощо. Вони орієнтовані на виявлення характеристик особистості за допомогою аналізу і групування відповідей людини на запитання або твердження. Аналізуючи результати, психолог робить висновок про мотиваційні установки, індивідуально-особистісні характеристики та нахили людини. Переваги психологічного тестування подані на рис. 1.4



Рис. 1.4. Переваги психологічного тестування при наймі на роботу (складено автором самостійно)

Такі тести ґрунтуються на тому, що потреби та процеси, які приховані в підсвідомості людини, проектуються на зовнішній світ, виражаються в особливостях поведінки та діях. Для отримання зовнішньої проекції підсвідомого людині пропонується спонтанно, невимушено відреагувати на певні ситуації. Тести є лише одним із інструментів професійного підбору персоналу. Фахівці з управління персоналом мають уміти їх використовувати. З огляду на це важливо правильно обрати адекватні цілям діагностики тести та правильно їх застосовувати [26].

У табл. 1.1 запропоновано перелік тестів, які можна використовувати для добору працівників на підприємство.

Крім інтерв'ю та тестування, іноді використовують нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади: графологічну експертизу, поліграф, алкогольні та наркотичні тести, фізіономічний аналіз, астрологічний прогноз. Графологія (грец. «Grapho» – «пишу», «ogos» –

«наука») – це наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. Графологічна експертиза дає можливість за почерком людини визначити його розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність і т. ін.

Таблиця 1.1

Перелік тестів для добору працівників при наймі на роботу [4, с. 82-83]

Тест	Категорія працівників, які тестуються		
	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці
1. На визначення творчого потенціалу працівника	+	+	+
2. На визначення труднощів у взаєминах	-	+	+
3. На визначення авторитету працівника	+	+	-
4. На наявність організаторських здібностей молодого керівника	+	-	-
5. На визначення придатності до роботи на керівній посаді	+	-	-
6. На визначення здатності бути підприємцем	+	-	-
7. На конфліктність характеру	+	+	+

Поліграф – це прилад, що вимірює і реєструє фізіологічні відхилення в організмі людини (наприклад, зміни кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо) при відповідях на запитання. Цей прилад дає змогу виявити певні факти, які можуть приховувати кандидати або працівники підприємства, зокрема про спотворення біографічних даних; справжні мотиви отримання посади на підприємстві; роботу на конкурентів і кримінальні структури; надійність, лояльність і конфліктність претендента; пристрась до азартних ігор; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних або інших захворювань і відхилень; випадки хабарництва і розкрадань (викрадення інформації); намір завдати шкоди

підприємству в майбутньому і т. ін.

Проходження медичного огляду в багатьох організаціях є також необхідною вимогою. Так, заявник до прийняття на роботу має пройти медичне обстеження за параметрами, які встановлені для працівників певних професій і посад [26].

Професійний відбір персоналу, як правило охоплює два таких напрямки: оцінювання професійних знань і особистих якостей кандидата або співробітника. Зазначимо, що не всі організації реалізують усі етапи, тому що ця процедура потребує затрат часу і коштів.

Процедура професійного підбору завершується прийняттям рішення про заповнення вакансії робочого місця. Рішення має ґрунтуватися на об'єктивних оцінках. Обробка інформації, отриманої на різних етапах оцінювання кандидатів, може здійснюватися різними методами: бального оцінювання, ранжування, парних порівнянь, коефіцієнтних методів. Процедура обробки результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади аналогічна до процедури обробки інформації, зібраної під час періодичного або підсумкового оцінювання (атестації) працівників підприємства. Затвердивши рішення про прийом кандидата на роботу, фахівці з управління персоналом інформують його про це і оформляють документи для укладення трудового договору. Кандидатам, які не пройшли відбіркових процедур, слід відмовити в прийомі на роботу. Неприйнятною є ситуація, якщо кандидата зовсім не інформують про прийняте рішення. Такі дії керівників і фахівців з управління персоналом негативно впливають на імідж підприємства. Керівники мають розуміти, що такий кандидат у майбутньому може стати перспективним їхнім клієнтом або через певний проміжок часу може виникнути потреба в його кваліфікації.

Висновки до першого розділу

Розглянувши теоретико-методологічні основи професійного підбору кадрів, доходимо таких висновків.

Підбір персоналу є процесом вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам посади місця та вибору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства.

При підборі нових працівників використовують цілий комплекс різних методів: аналіз анкетних даних, співбесіди, тестування, іспити, створення центрів оцінювання кандидатів, в яких застосовуються методи моделювання конкретних ситуацій. Центри оцінювання є дорогим методом добору і тому вони створюються тільки на великих підприємствах. Найчастіше при підборі персоналу використовується співбесіда, яка дає змогу значною мірою оцінити такі якості претендента, як компетентність, потенційна корисність для підприємства. Однак який при співбесіді є ризик отримання неправильної оцінки кандидата. Керівник, який оцінює цього кандидата, може занижувати або завищувати здатності людини, оцінювати її за першим враженням.

РОЗДІЛ 2

Аналіз та оцінка підбору та використання персоналу на підприємстві «Надзбруччя Хліб»

2.1. Техніко – економічна характеристика ТОВ «Надзбруччя Хліб»

ТОВ «Надзбруччя Хліб» на ринку хлібобулочних виробів уже понад 20 років. Підприємство володіє необхідними засобами для виготовлення високоякісного продукту. На підприємстві систематично впроваджуються заходи з метою удосконалення організації праці, нормування праці, поліпшення умов праці та запобігання травматизму. Приділяється увага зменшенню частки ручної праці, підвищенню продуктивності праці, розширенню асортименту та впровадженню нових видів продукції.

В умовах конкурентного ринку колектив підприємства активно працює над виробництвом високоякісної продукції та її успішною реалізацією. Здійснюється постійна робота над асортиментом товарів і розробка нових видів виробів. ТОВ «Надзбруччя Хліб» має важливе значення для області, забезпечуючи робочими місцями населення і сприяючи соціальному розвитку. Підприємство постачає на ринок різноманітні продукти народного споживання, випускаючи більше 75 видів хлібобулочних та кондитерських виробів.

Основне обладнання підприємства включає дві тунельні печі виробництва ФРН, що виробляють 20 тонн/добу хлібобулочних виробів, та одну тунельну піч ПХС-3 з потужністю 17 тонн/добу хлібобулочних виробів. Також використовуються міні-печі «Вінклер», «Рототерм», «Матадор» для випікання конкретних сортів хліба та супутнє обладнання, таке як тістоміси, округлювачі, подільники, діжі та інше, виробництва Німеччини, Туреччини, які пройшли державну санітарно-епідеміологічну експертизу.

Обсяги виробництва с реалізації продукції залежать від рівня технічної забезпеченості підприємства й інтенсивності використання обладнання, його забезпеченості якісною сировиною, наявністю кваліфікованого персоналу та рівня організації праці. Усі ці чинники вивчаються у процесі аналізу, визначається їх вплив на процес виробництва і результати

діяльності підприємства.

Виробничий процес максимально автоматизований. ТОВ «Надзбруччя хліб» виготовляє на сьогодні досить широкий асортимент продукції. Це не лише хліб і хлібобулочні вироби, а й кондитерські. Ексклюзивними виробами є продукція бренду «Торт від «Надзбруччя хліб»: це і «Київський торт» від наших технологів, і торт «Наталі». Випускаються лаваші і круасани та багато інших видів продукції, загалом, спектр є надзвичайно широкий. Структура виробництва хлібобулочних виробів подана нами в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Види продукції ТОВ «Надзбруччя Хліб» у 2022 р.[13].

№п/п	Вид продукції	Кількість найменувань	Об'єм виробництва т/доб.
1	Хліб	20	7,1
2	Здобні,сухарі і хлібобулочні вироби	40	2,7
3	Кондитерські вироби	15	1,2

Насамперед це вироби, які поєднали в собі традиції випікання справжнього українського хліба з сучасними технологіями. Вся продукція є якісною і зберігає справжні традиції випікання українського хліба. Якщо це чорні, так звані в народі житні хліби або сірі, які випікають з борошна 1-го та 2-го гатунку і з дернового жита, то вони зберігають свої традиції - робляться методом заквасу без додавання дріжджів. Якщо це білі сорти хліба, то вони робляться опарним методом. В день підприємство випускає 11-12 тонн хлібобулочних виробів і забезпечує продукцією населення району, області та інших областей України продукція після випічки попадає в експедицію, де запаковується ,комплектується за видами та напрямками розвезення і чекає часу відправлення до споживача.

До основних видів продукції, що виготовляє підприємство відноситься:

- вироби хлібобулочні;
- вироби сухарні;
- печиво та здобні хлібобулочні вироби;
- торти та кондитерські вироби;
- паніровочні вироби;

- вироби хлібобулочні без додавання підсолоджувачів.

Підприємство має договір поставки із більшістю своїх споживачів і намагається до висновку таких договорів із усіма споживачами. Договорами займаються людина з відділу маркетингу. У договорах вказуються умови доставки, платежів і забезпечення якості. Однак у них обумовлюються ціни, кількість, знижки і різноманітні види продукції. Є свій великий автопарк, що з 10 спеціалізованих хлібних фургонів. Організаційна структура ТОВ «Надзбруччя Хліб» подана нами на рис. 2.1.

Компанія має системи знижок за швидку оплату, передоплату чи закупівлю великої партії. У поодиноких випадках компанія представляє безплатний транспорт, аби запобігти перехоплення споживача конкурентами.

Загалом всі магазини щодня розміщують замовлення наступного дня до 24.00 поточного дня. Це означає, що це виробництво полягає в отриманих замовленнях. Насправді багато споживачів розміщують стандартні замовлення і змінюють їх, тільки в міру необхідності.

Щодня після 14.00 співробітник відділу збуту підсумовує усі отримані замовлення на продукцію, яку підприємство повинно зробити і доставити наступного дня. Замовлення реєструють в спеціальному журналі за кожним видом продукції.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Надзбруччя Хліб»

Ці журнали є основою виробничих планів доставки. Відділ збуту становить план доставки кожному споживачеві.

За кожним замовлення відділ збуту також виписує накладну, копію якої йде разом із товаром до магазину. Оригінали накладних направляють у бухгалтерію, копії – в плановий відділ.

2.2. Оцінка структури та якості персоналу ТОВ «Надзбруччя Хліб»

Відповідно до штатного розпису на підприємстві працює 263 особи. Впродовж останніх чотирьох років на підприємстві є тенденція щодо збільшення кількості робочих місць. В основному були створені робочі місця для основних та допоміжних робітників.

Як свідчать дані таблиці 2.2 на даному підприємстві працюють 85 чоловіків і 178 жінок, що становить 70 % і 30 % відповідно. Найбільше (59%) працівників у віці 31-49 років. Серед них жінки становлять 39,9%, а чоловіки – 36,4%. Представники цієї вікової групи вважаються найпродуктивнішими працівниками, які мають певний кваліфікаційний рівень, досвід практичної діяльності за обраною спеціальністю, відповідально ставляться до виконання своїх посадових обов'язків. Крім того людина у віці 31-49 років вважається соціально стійкою, адекватно реагує на різні нестандартні ситуації.

Таблиця 2.2

Статеві-віковий склад працівників ТОВ «Надзбруччя Хліб» станом на 01.01.2022 [13]

Стать	Чисельність працівників							
	Всього		до 30 років		31-49 років		50 років і старші	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Разом	263	100	47	17%	156	59%	60	24%
Чоловіки	85	30%	12	14,2%	31	36,4%	42	49,4%
Жінки	178	70%	51	28,7%	71	39,9%	56	31,4%

На ТОВ «Надзбруччя Хліб» працює 60 осіб у віці старшому за 50 років.

Це дуже досвідчені працівники, які мають кому передавати свої знання і досвід, адже в колективі працює 47 осіб віком до 30 років.

Одним із найважливіших якісних показників функціонування підприємства є рівень освіти його працівників. Адже саме від цього залежить якісне виконання поставлених перед ним завдань, розвиток підприємства, освоєння нових зразків продукції, реалізація інноваційних проектів у різних сферах економіки країни.

У таблиці 2.3 показано склад працівників ТОВ «Надзбруччя Хліб» за рівнем освіти.

Таблиця 2.3

Склад працівників ТОВ «Надзбруччя Хліб» за рівнем освіти у 2021 році [13]

Стать	Чисельність працівників, які мають освіту:					
	середню		середню-спеціальну		вищу	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Разом	52	19,7%	138	52,3%	73	28%
Чоловіки	38	44,7%	19	22,4%	28	32,9%
Жінки	14	7,9%	119	66,8%	45	25,3%

Для кращої наочності відобразимо склад працівників за рівнем освіти у вигляді рис. 2.4.

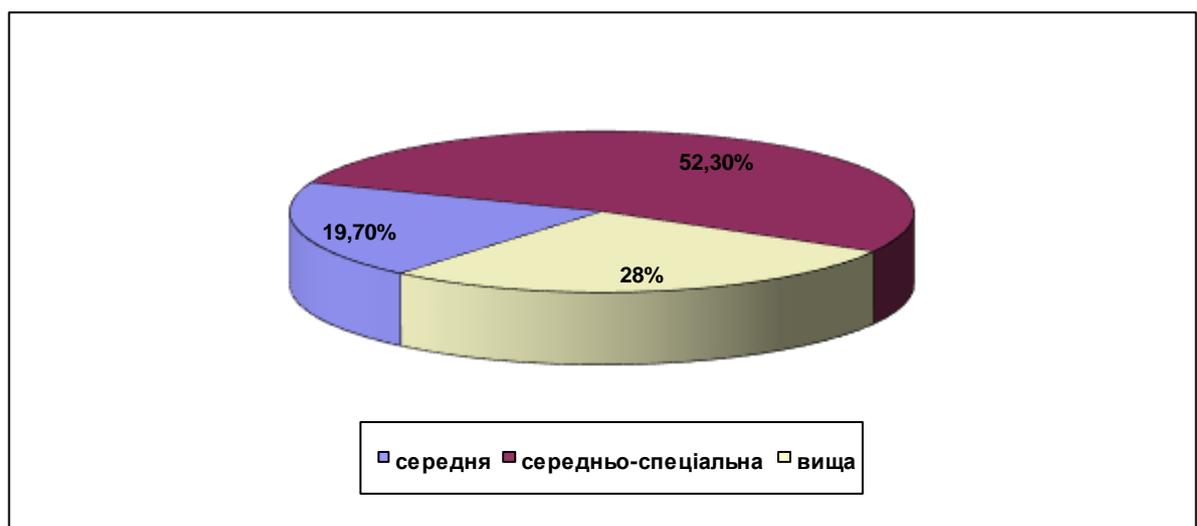


Рис.2.4. Структура персоналу ТОВ «Надзбруччя Хліб» за рівнем освіти у 2021 році [13].

Провівши аналіз таблиці і діаграми можна зробити висновок, що на ТОВ «Надзбруччя Хліб» досить високий рівень освіченості працівників: 28% осіб мають вищу освіту, 52,3% – середньо-спеціальну, і тільки 19,7% – середню.

Таблиця 2.4

**Професійний склад працівників ТОВ «Надзбруччя Хліб» впродовж
2019-2021 років, осіб [20]**

Персонал підприємства	на 01.01.2020р.	на 01.01.2021 р.	на 01.01.2022 р.
Робітники	191	193	197
Керівники	12	12	12
Спеціалісти	35	42	46
Службовці	8	8	8
Всього:	246	255	263

Щодо кількісного та якісного складу персоналу (таблиця 2.4.), то на даному підприємстві щороку виявляється незначне його збільшення. Із загальної чисельності 66 осіб відносяться до управлінського персоналу, решта – це робітники, з них 65 осіб – основні робітники, зайняті безпосередньо на технологічних операціях, 132 особи допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням основного виробництва.

Кадрова політика підприємства спрямована на створення згуртованого колективу, який здатний вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

Реалізація кадрової політики на ТОВ «Надзбруччя Хліб» відбувається через нормативно-правову базу. В своїй діяльності підприємство керується рядом документів внутрішнього використання.

Колективний договір ТОВ «Надзбруччя Хліб» укладений між адміністрацією в особі директора з однієї сторони, і профспілковим комітетом даного підприємства, який є представником усіх працівників, в особі уповноваженого на представництво голови профспілкового комітету, з другої сторони.

Колективний договір даного підприємства складається з таких розділів:

«Загальні положення», «Зобов'язання», «Рівні можливості», «Гарантії діяльності профспілки», «Зайнятість», «Оплата праці», «Трудові відносини», «Охорона праці», «Соціальні гарантії», «Зміна форми власності (власника), організаційно-правові форми підприємства, ліквідація підприємства», «Контроль за виконанням колективного договору» та додатків, які є невід'ємною частиною договору [28].

Кадрова політика ТОВ «Надзбруччя Хліб» є закритою, тобто вона орієнтується на залучення персоналу ззовні лише на посади низького рівня, а в основному відбувається заміщення посад з кількості співробітників підприємства.

Значна частина персоналу підприємства залишається йому відданою завдяки особистій зацікавленості і захопленості своєю роботою про що засвідчують результати діяльності ТОВ «Надзбруччя Хліб».

Підприємство працює стабільно, дані фінансово-господарської діяльності свідчать, що темпи росту продуктивності праці дещо нижчі до темпів росту середньої зарплати, середньомісячна заробітна плата у всіх категорій працівників постійно зростає. Продуктивність праці на одного працівника зросла у 2020 році порівняно до 2019 року на 5%, у 2021 році на 4,8% у порівнянні до 2020 року. Середньомісячна зарплата щорічно зростала впродовж останніх трьох років на 16%. Чистий прибуток зростав у 2020 році на 15,7% у порівнянні до 2019 року, а в 2021 році зріс на 17,6% порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Надзбруччя Хліб» за 2019-2021 рр.

Показники	2021 рік	2020	2019
Середньоолікова чисельність працівників	263	254	245
Продуктивність праці на одного працівника в рік, тис.грн	195	186	176
Реалізація продукції, тис.грн	51337,0	47376,2	43143,1
Собівартість продукції, тис.грн	42503,0	39867,2	36654,2
Чистий прибуток, тис.грн	8834,0	7509,4	6489,6
Фонд оплати праці, тис.грн	6971,0	5638,8	4663,0
із них: основна з/п, тис.грн	4671,0	3778,0	3124,1
• додаткова з/п	2091,0	1691,6	1399,0
• інші виплати	209,0	169,2	139,9
Середньомісячна заробітна плата	2152	1850	1586

Проаналізуємо рух персоналу в ТОВ «Надзбруччя Хліб» впродовж останніх років. Як бачимо кількість прийнятих осіб перевищує кількість звільнених, це свідчить про стабільність роботи даного підприємства. Щодо переміщення на інші, вищі посади, то його має дуже незначна кількість працівників, від двох до чотирьох осіб на рік.

Таблиця 2.6

Рух персоналу ТОВ «Надзбруччя Хліб» впродовж 2019-2021 років [13]

Персонал підприємства	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Прийнято всього:	18	18	16
Робітників	8	2	4
Керівників	-	-	-
Спеціалістів	1	7	4
Службовців	-	-	-
Звільнено всього:	9	9	8
Робітників	8	-	2
Керівників	-	-	-
Спеціалістів	1	9	6
Службовців	-	-	-
Переміщено по посаді всього:	3	2	4
Робітників	2	2	2
Керівників	-	-	-
Спеціалістів	1	-	2
Службовців	-	-	-

Для досягнення високого рівня ділового удосконалення ТОВ «Надзбруччя Хліб» планує в майбутньому використовувати концепцію загального управління якістю TQM (Total Quality Management), відповідно до якої основною метою діяльності підприємства має стати збалансоване задоволення всіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, працівників, власників та суспільства в цілому.

Також підприємство планує розширювати виробництво своєї продукції. У зв'язку з цим потрібно буде залучати додаткові людські ресурси.

Взявши за озброєння фразу «Знання – це ресурс, носій знань – людина, і тільки знання можуть вирішити всі проблеми, що виникають перед фірмою», - керівництво усвідомило, що перш ніж зробити певну справу, треба для цього підготувати персонал. З підготовки нової людини повинна починатися робота по створенню системи якості на підприємстві, що власне і мотивує персонал до

навчання, підвищення якості роботи.

Якщо дане підприємство планує постійно удосконалюватися, щоб зберегти лідируючі позиції на ринку, воно повинно постійно удосконалювати знання персоналу. Таким чином, головне завдання керівництва полягає в тому, щоб перетворити знання підприємства в ресурс і постійно підсилювати цей ресурс.

Ці завдання можуть бути вирішені за допомогою розробленої процедури безупинного навчання персоналу підприємства, що включає в себе наступні етапи:

- визначення потреб у навчанні;
- визначення цілей навчання, що визначаються стратегією підприємства;
- планування навчання, у тому числі вибір методів навчання і складання програм, що обов’язково повинні бути адекватні цілям;
- власне навчання (теоретичне навчання і тренінги);
- оцінка результатів навчання.

Для організації процесу навчання на ТОВ «Надзбруччя Хліб» планується використовувати так звану «модель навчання робітників», яка наведена на рис. .

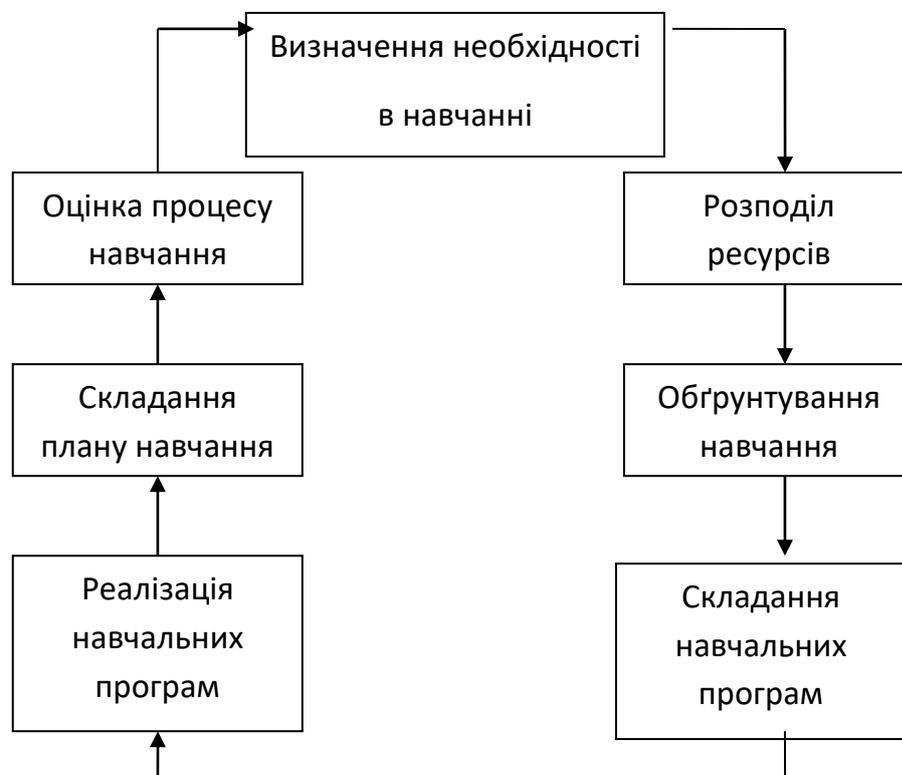


Рис. 2.5. Модель навчання робітників [26, с.44]

Незаперечним є факт, що саме підвищення ролі розвитку персоналу

забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому саме підприємство повинно взяти на себе функції професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і службовців, підготовку резерву керівників.

На досліджуваному нами підприємстві робота щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників є досить важливою. Виробництво потребує від працівників постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій. У зв'язку з цим, дирекція підприємства намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість продукції. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу повинна стати найважливішим чинником ефективної роботи ТОВ «Надзбруччя Хліб».

Про проведену роботу щодо підвищення кваліфікації на ТОВ «Надзбруччя Хліб» впродовж 2019-2021 років свідчать дані таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

**Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Надзбруччя Хліб»
впродовж 2019-2021рр [13].**

Назва показника	Навчено всього, осіб	У тому числі		
		Керівники	Спеціалісти	Кваліфікован і робітники
Підвищили кваліфікацію, всього	12	2	3	7
З них:				
Безпосередньо на виробництві	8	1	1	6
У навчальних закладах	4	1	2	1

Якщо розглядати конкретних працівників, які проходили навчання, то як бачимо підприємство надає перевагу навчанню безпосередньо на виробництві,

це стосується насамперед робітничих професій. Це зумовлено специфікою роботи даного підприємства.

Протягом 2019-2021 років на виробництві отримали вищий кваліфікаційний розряд троє пекарів. Також у навчальних закладах підвищили кваліфікацію 4 працівників підприємства. До них належать: заступник головного бухгалтера, технолог виробництва, інженер з стандартизації і якості, маркетолог. Навчання здійснювалося без відриву від виробництва. Отже, виходячи із вищенаведеного, можна зробити такий висновок. Кадрова політика повинна тісно взаємодіяти зі стратегією розвитку підприємства, виступаючи як ключовий інструмент для її реалізації. Вона повинна об'єднувати стабільність, відповідно до очікувань працівників, та гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до змін тактики підприємства та економічних умов.

Ефективна кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, враховуючи реальні фінансові можливості підприємства. Найважливіше, щоб вона забезпечувала індивідуальний підхід до працівників, створюючи умови для їхньої самореалізації.

Коректно спроектована кадрова політика не лише підвищує продуктивність виробництва, але й забезпечує повноцінний соціальний захист, підтримує позитивний морально-психологічний клімат та створює комфортні умови праці. Важливо, щоб працівники вірили в стратегію та відчували власну важливість у впровадженні необхідних змін.

Висновки до другого розділу

Аналізуючи особливості діяльності, кадрову політику, кількісні та якісні характеристики персоналу, а також оцінюючи умови та організацію праці на досліджуваному підприємстві, ми дійшли до таких висновків.

ТОВ «Надзбруччя Хліб» створене з метою забезпечення високоякісною продукцією населення області та міста а також створення робочих місць .

Підприємство спеціалізується на виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів. Хлібозавод забезпечую своєю продукцією досить велику кількість населення області та міста.

Кадрова політика ТОВ «Надзбруччя Хліб» направлена на формування

такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Кадрова політика базується також на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства. Оскільки на підприємстві працюють як молоді спеціалісти, так і люди у старшому віці. Така кадрова політика сприяє створенню корпоративної атмосфери, формуванню особливого духу відносин, має велике значення з погляду мотивації.

Структурна характеристика персоналу визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій та груп працівників підприємства. Відповідно до штатного розпису на підприємстві працює 263 особи (з них 66 осіб відносяться до управлінського персоналу, решта – це робітники). Працівники ТОВ «Надзбруччя Хліб» мають досить високий рівень освіченості. Ми бачимо що є позитивна тенденція щодо збільшення кількості робочих місць, і це значить що підприємство працює досить стабільно.

Підбір, відбір та розстановка персоналу на роботу являють собою досить тривалий і дорогий процес. Досить важливим є для фахівця з управління персоналом не помилитися у виборі підходящого кандидата, а також розробити програму входження нових співробітників в організацію.

Адаптація співробітника – це входження його в колектив, ознайомлення з правилами і традиціями, які є у діяльності підприємства. Необхідно щоб пройшов певний час, аби працівник активно включився в роботу діяльності колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи удосконалення системи підбору та найму працівників

Ефективне управління персоналом створює умови для роботи, за яких працівники можуть задовольняти свої потреби, забезпечуючи водночас досягнення цілей підприємством. Ці соціальні, персональні, творчі та фінансові умови не виникають випадково – їх треба планувати.

Ретельне і детальне планування потрібне незалежно від того, чи штат підприємства вже укомплектований, чи щойно прийняте рішення про найм працівників. Планування створює основу для залучення таких працівників, навички й особисті характеристики яких найкраще відповідають цілям підприємства. У процесі планування визначають потрібну кількість працівників із необхідними здібностями та навичками, які виконуватимуть відповідну роботу, а головне – будуть працювати як єдина команда для досягнення цілей.

Приділяючи належну увагу плануванню персоналу, можна знизити ймовірність проблем, які можуть виникнути внаслідок того, що не таланить взяти на роботу найпродуктивнішого працівника. Відсутність такого працівника або команди призведе до істотних втрат, які зумовлені аваріями або пошкодженнями, надмірними витратами на ремонт, істотною плінністю кадрів, зниженням продуктивності.

Досить вагомим при підборі персоналу є складання орієнтованого професійного портрета працівника при наймі на роботу.

У психології відомий розроблений А. Роджером так званий план семи точок, який часто використовується як «основа для складання професійного портрета працівника. Це такі точки:

1. Фізичний стан.

Необхідно приблизно визначити вік, стать, мову, здоров'я, зір

імовірного працівника.

2. Кваліфікація.

Потрібні кваліфікація, попередній досвід, ступінь підготовки, інші спеціальності.

3. Загальний інтелект.

Інтелектуальний рівень працівника, добра пам'ять, здатність швидко адаптуватися в колективі.

4. Здібності.

Чи мають бути у працівника які-небудь вроджені таланти.

5. Інтереси.

Чи вимагають функції, які буде виконувати працівник, певних інтересів. Якщо так, то яких?

6. Характер.

Які риси характеру і темпераменту мають бути в працівника?

7. Умови.

Проживання в певному районі, наявність телефону, власного транспорту, прав водія тощо» [39. С. 52].

Даний психологічний портрет можна представити допомогою Карти компетенцій, яку необхідно скласти при наймі на роботу працівника.

В першому розділі роботи ми досліджували складові карти компетенцій, що представляє собою набір особистісних характеристик людини, її здатності до виконання тих чи інших завдань, типів поведінки, соціальних ролей тощо. Даний документ допомагає працівникам кадрової служби полегшити роботу з підбору по відбору персоналу.

В кожній організації мають бути розроблені критерії оцінки кандидатів на вакантні посади і створений образ «ідеального працівника» для кожної посади. Також повинні бути розроблені необхідні інструменти (анкети, шкали оцінки, тести, списки питань для інтерв'ю і т. п.) і описані послідовність дій для всіх фахівців з найму персоналу. Всі ці напрацювання мають бути зведені в єдиний документ – «Порядок пошуку, підбору та

відбору персоналу», що допоможе інтегрувати процес підбору в загальну систему управління персоналом в організації.

Для кожної посади при підборі персоналу фахівцями кадрової служби має бути розроблена карта компетенцій (модель компетенцій), яка допоможе більш чітко визначити компетентнісний підхід претендента на посаду.

Компетентнісний підхід як інструмент управління персоналом дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, займаної посади і виконуваних завдань, а також здатності самостійного вирішення проблем.

Підбір персоналу треба починати з визначення переліку необхідних співробітникам компетенцій. Ми запропонуємо для ТОВ «Надзбруччя Хліб» при наймі на роботу створювати модель компетенцій, яка допоможе сформулювати вимоги до претендента на посаду. Для прикладу побудуємо модель компетенцій начальника економічного відділу. Створюються моделі компетенцій виходячи з стратегії розвитку підприємства. За основу побудови моделі компетенцій беруть класифікатор професій, посадову інструкцію, положення по підрозділ, довідник кваліфікаційних характеристик працівників, модель робочого місця начальника економічного відділу. В додатку А ми визначили види компетенцій, якими має володіти начальник економічного відділу, а також подали індикатори поведінки. На нашу думку, найбільш важливими є професійні, особисті, лідерські, комунікативні, соціально-психологічні компетенції. Якщо ми неправильно сформували компетенції, то не зможемо знайти відповідного фахівця.

Важливо не тільки побудувати модель компетенцій виходячи з профілю посади, але пов'язати його з адаптацією нового співробітника.

Саме в профілі ми відображаємо місце посади в загальній функціонально-організаційній системі підприємства. А це означає, що менеджеру з персоналу, який реалізує процес адаптації, відразу стає зрозуміло, хто конкретно, в якій мірі і з якими завданнями бере участь у адаптації нового співробітника. Саме профіль містить чітке і виразне опис

фахівця, а тому стає зрозуміло, до яких функцій співробітник повинен бути адаптований. Кожна організація має створювати план входження на посаду.

План входження в посаду розрахований на весь період випробувального терміну і включає в себе 2 етапи:

А. Власне входження в посаду.

Б. Робота на посаді.

1.1. Прикріплення до наставника / куратора.

Наставник / куратор призначається безпосереднім керівником із числа найбільш досвідчених співробітників. Завдання куратора планувати, супроводжувати і оцінювати роботу нового співробітника в період проходження ним випробувального терміну. Новий співробітник щомісячно надає куратору звіти про роботу, виконану у відповідності з індивідуальним планом. Наставник оцінює його роботу і передає звіти вищестоящому керівнику, а копію менеджеру з персоналу.

1.2. Більш повне знайомство із працівниками підрозділу, в який прийнято нового співробітника.

Дане знайомство здійснюється куратором.

1.3. Програма навчання:

Куратор (безпосередній керівник) проводять індивідуальне навчання нового співробітника за наступними напрямками:

- Вивчення вимог до робочого місця. Ознайомлення з технологією діяльності на новому робочому місці і в структурному підрозділі.
- Отримання пакету документів, що допомагають новому співробітнику більш комфортно і якісно входити в фірму.
- Вивчення інструкцій з технології власної роботи і роботи відділу (наприклад, вивчення асортименту продукції, особливостей роботи з клієнтами тощо).
- Вивчення інструкцій, пов'язаних із взаємодією підрозділів фірми, а також з правилами документообігу.

Програма навчання розрахована на 1-й тиждень роботи нового

співробітника.

1.4. Складання плану роботи на 1-ий місяць випробувального терміну.

План роботи на 1-ий місяць випробувального терміну складається безпосереднім керівником після закінчення 1-го тижня роботи нового співробітника.

Цей етап передбачає входження нового працівника на посаду, повне освоєння своїх посадових обов'язків.

На даному етапі оцінюється адаптивність і здатність до навчання співробітника.

1.5. Підведення підсумків 1-го місяця роботи.

В кінці першого місяця роботи новий працівник здає звіт безпосередньому керівникові про виконану роботу, складає іспит з базових знань та навичок. Відбувається попередній аналіз роботи співробітника, коригування його діяльності.

1.6. Складання індивідуального плану роботи на випробувальний термін.

Даний план розрахований на період випробувального терміну що залишився.

План складається за спільною участю нового працівника і безпосереднього керівника та фіксується в установленому порядку.

У даній частині оцінюється відповідність співробітника займаній посаді його професійні знання, рівень виконавської дисципліни, потенціал до подальшого росту.

1.7. Щомісячне планування.

Безпосередній керівник або наставник спільно з новим співробітником складають щомісячні плани роботи. Виконання плану і поточне коригування діяльності проводиться куратором.

1.8. Оцінка проходження співробітником випробувального терміну.

За 14 днів до закінчення випробувального терміну менеджеру з персоналу, передаються документи на нового співробітника, що необхідні для проведення первинної атестації. Ці документи заповнюються

безпосереднім керівником.

1.9. Вивчення стратегії розвитку організації на рік.

Відбувається у разі успішного зарахування випробувального терміну новим працівником.

3.2. Напрями оптимізації інструментів відбору персоналу

Однією з ключових проблем при формуванні кадрового потенціалу є визначення і використання кадрових стратегій. Використовуючи різні стратегії управління персоналом, можна впливати на розвиток і компетентність працівників. В сучасному світі при відборі кандидатів на вакансії часто застосовують застарілі методи, які не завжди приводять до бажаного результату. Це створює термінову потребу в перегляді підходів до відбору персоналу і обґрунтуванні впровадження інноваційних методів відбору, зокрема, в ТОВ «Надзбруччя Хліб».

Для ефективного відбору важливо визначити критерії, які визначатимуть, які кандидати вважатимуться найкращими і відповідатимуть вимогам. На підприємстві ТОВ «Надзбруччя Хліб» відбір кандидатів на вакансії проводиться з використанням критеріїв відбору, які були визначені в "Порядку відбору та прийому на роботу фахівців.

Основними критеріями відбору персоналу на підприємстві є:

1. Критерії професійного відбору призначені для оцінки ділових якостей кандидата і встановлюються залежно від посади, на яку розглядається претендент, та його функціональних обов'язків за напрямками діяльності.

2. Психологічний: ступінь розвитку ділових якостей кандидата, їх відповідності професійно-важливим вимогам діяльності та соціально-психологічним особливостям підрозділу.

3. Освітній: вища економічна, фінансова, чи інша професійна освіта, яка відповідає профілю майбутньої діяльності претендента.

4. Соціально-демографічний: це наявність громадянства, місце проживання, володіння державною мовою, вік, відсутність заборони займатися певними видами діяльності.

5. Управлінський: досвід керівництва компанією, відділом або іншим структурним підрозділом підприємства, переважно за профілем професійної діяльності.

6. Медичний: стан здоров'я кандидата на вакантну посаду.

7. Спеціальний: навички роботи із персональним комп'ютером, володіння іноземною мовою, інші навички і знання, які впливають на успішність професійної діяльності [21, 324].

Для професійного відбору важливим є весь спектр потенційних можливостей і характеристик людини, саме тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей.

Метою проекту є вдосконалення системи відбору основного (базового) персоналу ТОВ «Надзбруччя Хліб», що дозволить поліпшити якість відбору, а тим самим якість складу базового персоналу. Завданнями проекту є зниження витрат загального часу на день на співбесіду менеджера із відбору персоналу з кандидатами на посаду, збільшити витрати часу на співбесіду із одним здобувачем посади до 30 хвилин і тим самим:

- покращити якість відбору кандидатів на основні (базові) спеціальності;
- зменшити плинність кадрів на 4%, знизити витрати на відбір основного персоналу за рахунок зниження плинності кадрів;
- збільшити обсяг виручки від продажів. [77]

Для удосконалення системи відбору на підприємстві перед співбесідою із менеджером з відбору пропонується ввести метод відбору персоналу такий, як «групова співбесіда»

Воно буде містити у собі знайомство з компанією, ділову гру та психологічний тест, в процесі якого будуть виявлятися ділові і особисті

якості претендентів на базові спеціальності, що дозволить "відсіяти" людей, котрі не підходять підприємству до співбесіди із менеджером з відбору.

Оскільки для оцінки претендентів на вакантні посади персоналу ТОВ «Надзбруччя Хліб» визначено співбесіду, то варто розробити технологію проведення групових співбесід, тому що грамотно проведена співбесіда – це не тільки можливість знайти відповідного працівника та правильно виявити мотиви його діяльності, а й спосіб підняти престиж підприємства.

Проведення групової співбесіди вимагає особливих навичок від фахівця з персоналу, а також від лінійних керівників, яких, як правило, залучають до вибору кандидатів. Адже недотримання технології загрожує неабияк зіпсованим іміджем компанії на ринку праці.

Підбираючи персонал, роботодавець може влаштувати кандидатам на вільне місце справжнє випробування, запросивши їх на зустріч не віч-на-віч, а у групі. Така форма співбесіди лякає більшість претендентів, оскільки викликає в них сумніви у адекватній оцінці кожного в загальній штовханині. Однак експерти стверджують, що групове інтерв'ю по суті своїй не надто відрізняється від традиційного, – претендентам ставлять ті ж самі запитання. Однак відмінності від індивідуальної бесіди все ж є.

Будь-яку співбесіду переважна більшість кандидатів сприймають як стресову ситуацію. Що вже говорити про бесіду у групі? Дізнавшись про майбутнє випробування, претендент може відмовитися від вакантної посади. Це при тому, що багато молодих людей (особливо випускники вузів) мають уявлення про групову співбесіду. Адже семінар, захист дипломної роботи, спілкування з екзаменаційною комісією, та й самий простий урок в школі – це те ж саме групове інтерв'ю, під час якого учню потрібно продемонструвати свої знання при однокурсниках, однокласниках.

Групова співбесіда проводиться переважно після первинного відсіву претендентів. Його мета – закриття вакансії. Підходить при масовому відборі, наприклад, менеджерів по роботі з клієнтами. Тобто тих співробітників, від яких не вимагають особливої освіти та великого досвіду

роботи. Такий метод відбору персоналу заощаджує час та дає можливість оцінити поведінку кандидатів в стресових ситуаціях та в колективі. Групову співбесіду може проводити як один менеджер по персоналу, так й кілька інтерв'юерів. Можна задіяти зацікавлених співробітників організації.

Для успішного та ефективного проведення групової співбесіди важлива попередня підготовка і структурований підхід до всіх його етапів. У відмінність від індивідуальних співбесід, де можна обмежитися стандартними запитаннями, групова співбесіда вимагає більш творчого та нестандартного підходу.

Важливо враховувати, що групова співбесіда надає можливість оцінити, як кандидат веде себе в груповому оточенні. Проте для отримання об'єктивної інформації цей процес повинен бути максимально природним і захоплюючим, таким чином, щоб учасники співбесіди забули про те, що їх оцінюють.

З цією метою можна використовувати сценарії, що відображають реальні ситуації, з якими претенденти можуть стикнутися у своєму майбутньому робочому середовищі.

Також не варто запрошувати на групову співбесіду занадто багато людей, мотивуючи це тим, що при великому числі учасників інтерв'юер не в змозі втримувати у пам'яті та фіксувати важливі моменти в поведінці того чи іншого претендента.

Навіть тоді, коли даний захід проводять декілька фахівців, при групі складом більше 12-15 осіб багато чого упускається. Оптимальний формат – 6-10 чоловік, залежно від вимог вакансії.

Отже, для покращення відбору персоналу на ТОВ «Надзбруччя Хліб» запропонований такий метод, як групова співбесіда. Він дозволяє економніше використовувати час фахівців служби управління персоналом та вибирати більш підходящого працівника з великої кількості кандидатів. А також дозволяє визначити рівень комунікабельності претендентів та вміння

працювати в команді. Завдяки груповій співбесіді можна побачити, чи зуміє претендент знайти спільну мову з іншими працівниками.

Групове інтерв'ю може бути строго формальним та проводитися за заздалегідь розробленим планом із чітким списком питань. Іноді – у формі невимушеної бесіди. Але більшість групових інтерв'ю включають в себе як заздалегідь сформульовані запитання, так й неформальне спілкування.

Співбесіда вміщує у себе такі елементи:

1. Критерії оцінки претендента та визначення його відповідності вакантній посаді.

Труднощі відбору претендента на основі оцінки у ході співбесіди полягають в тому, що цей відбір робиться серед працівників, які нерідко з формальної точки зору є рівною мірою кваліфікованими. Складність завдання – у пошуку таких ознак, за якими можна судити не тільки про результати, яких працівник домогся у минулому, а й про те, як він поведе себе на новій роботі, яких результатів можна очікувати від нього у майбутньому. Тому необхідно обов'язково залучати для проведення співбесіди висококваліфікованих фахівців-психологів.

Співбесіда із відбору персоналу (інтерв'ю) являє собою обмін інформацією між представником компанії та кандидатом на заняття вакантної посади. Мета співбесіди полягає в оцінці:

- здібності претендента ефективно виконувати потрібну роботу (чи може він виконувати дану роботу);
- зацікавленості претендента у розглянутій роботі (чи хоче він виконувати дану роботу);
- керованості і сумісності претендента (чи відповідає він вимогам корпоративної культури);
- безпеки претендента для компанії.

2. Технології співбесіди із претендентом.

Зазвичай співбесіда ставить такі завдання:

- інформування кандидатів про діяльність компанії та пояснення їм переваг роботи у ній;
- реалістичне описання змісту роботи, включаючи процес введення в посаду та випробувальний термін;
- з'ясування питань, чи підійдуть кандидати для виконання роботи та якими якостями значущими для цієї роботи вони володіють;
- з'ясування очікувань обох сторін, включаючи реалістичне обговорення можливих труднощів в роботі;
- надання кандидатам можливості оцінити, чи дійсно вони хочуть отримати запропоновану роботу.

3. Методи виявлення дезінформації, нещирості у процесі співбесіди.

Зазначені вище методи дозволяють отримати максимально розгорнуту інформацію, але все-таки претендент може спробувати приховати частину інформації про себе. До ознак, які вказують на ймовірну брехню, належать певні фізіологічні симптоми, своєрідні міміка та жестикуляція людини, деякі його слова та фрази.

Якщо довелося впіймати один із сигналів брехні або приховування інформації, нещирості, варто спробувати торкнутися теми вдруге через якийсь час. Ситуація повториться – значить, тут дійсно проблема, немає – потрібно спробувати «копати» далі. Зрозуміло, що якщо сигналів нещирості занадто багато, виникають серйозні сумніви в можливостях співпраці.

Наведені факти нададуть допомогу у діагностиці брехні, проте потрібно мати на увазі, що описувані ознаки можуть вказувати на нещирість людини, але ні в якому разі не є однозначним доказом цього.

Важливими, на нашу думку, є рекомендації щодо вдосконалення системи відбору персоналу на ТОВ «Надзбруччя Хліб»:

Важко передбачити ризики при наймі працівника, поки ми не маємо повної інформації щодо його професійної історії та особистості. Як частина процесу відбору, ми прагнемо спонукати претендента до чесності та відкритості. Якщо виникають підозри, що він приховує якусь інформацію,

варто вжити заходів для її перевірки, таких як запит рекомендацій від попередніх роботодавців або звертання до приватних агенцій. Це допомагає уникнути можливих правових проблем, пов'язаних з розголошенням конфіденційної інформації.

Додатково, надзвичайно важливо вчасно виявити особливі інтереси та схильності кандидата. Для досягнення цієї мети рекомендується:

- ретельно перевіряти ідентифікаційні документи та адресу постійної реєстрації;
- вимагати рекомендації та відгуки від попередніх роботодавців (підозрілими можуть виявитися ті, хто відмовляється надавати таку інформацію);
- уважно вивчати питання, пов'язані із можливим вживанням алкоголю, наркотиків та азартними іграми;
- скористатися інформаційними базами даних для перевірки історії кандидата, включаючи можливі правопорушення;
- обов'язково проводити перевірку на наявність судимості та адміністративних порушень, зокрема, за корисливі злочини.

Ці заходи сприяють більш об'єктивному відбору кандидатів та зменшують ризики при наймі.

Практика показує, що лише на формальних підставах доводиться відмовляти у прийомі працювати до 30% претендентам.

3. Потрібно розробити карту компетенції (професійний портрет, портрет ідеального працівника) кожної вакантної посади. В процесі повинні брати участь спеціаліст із управління персоналом та заступник директора з правових та кадрових питань. Саме портрет ідеального співробітника значно полегшить процес відбору претендентів на вакантну посаду. Під час розробки карти всі вимоги до кандидатів потрібно об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, вміння працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (припускає

наявність в потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). В порівнянні з іншими вимогами професіоналізм ставиться на найвижче місце, оскільки вважається, що, якщо людина професіонал, то його особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на відносини із колективом. Професійний портрет необхідно створити з урахуванням як повної інформації про посаду, основні та додаткові обов'язки, а й про людей, із якими фахівець буде взаємодіяти.

Деякі рекомендації підвищення лояльності найму персоналу на ТОВ «Надзбруччя Хліб»:

1. Під час найму працівників потрібно запропонувати їм підписати угоду щодо нерозголошення відомостей, які стали їм відомими у компанії під час праці, а також після звільнення. Психологічно воно діє дуже добре: більшість людей бояться порушувати підписані домовленості. Важливо, щоб у цьому документі був обумовлений конкретний термін зберігання службової таємниці.

2. Використовувати регулярно із співробітниками ТОВ «Надзбруччя Хліб» технічні засоби розпізнавання нечесності (детектори брехні, інші прилади та апарати).

3. Постійно відстежувати всі інформаційні потоки та діяльність окремих співробітників, що мають розширений допуск до інформації.

4. Відстежувати відносини в колективі, вишукуючи незадоволених та ображених співробітників. Вони можуть видати секрети просто «на зло» чи з принципових міркувань.

5. Робити надбанням громадськості усі факти розголошення комерційної таємниці колишніми співробітниками та в середині компанії, і на зовнішньому ринку.

6. Проводити заходи щодо економічної безпеки та лояльності співробітників.

Необхідна умова для успішної реалізації вдосконаленої системи

відбору персоналу – підтримка з боку керівництва – зрештою, підтримка навіть більш важлива, ніж розробка тонких і складних методів оцінки чи процедур.

Отже, на ТОВ «Надзбруччя Хліб» існують певні проблеми з відбором персоналу, проте у майбутньому передбачається підвищення якості цього процесу, що призведе до покращення якості робочої сили, а також до збільшення прибуткової діяльності.

Висновки до третього розділу

Найм та професійний відбір є необхідними складовими управління персоналом. Найм на роботу включає ряд складових, заснованих організацією для залучення кандидатів на вакантні робочі місця. При підборі та відборі претендентів основним завданням є комплектування штату кандидатами, ділові, морально-психологічні та інші якості яких могли б сприяти досягненню цілей організації.

Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Якщо при підборі персоналу менеджер допустився помилки, то це може негативно відобразитися на стратегії підприємства та отриманні прибутку підприємства.

При підборі персоналу досить важливим елементом є складання професійного портрета працівника. При складанні останнього найбільшу увагу звертають на: кваліфікацію, загальний інтелект, здібності, інтереси, характер тощо

Нами в дипломній роботі розроблено модель компетенцій, яка допоможе сформулювати вимоги до претендента на вакантну посаду.

За основу побудови моделі компетенцій беруть класифікатор професій, посадову інструкцію, положення по підрозділ, довідник кваліфікаційних характеристик працівників, модель робочого місця начальника економічного відділу. При цьому важливо не тільки побудувати модель компетенцій виходячи з профілю посади, але пов'язати його з адаптацією нового співробітника.

Кожна організація повинна створювати план входження на посаду.

Тому план входження в посаду розрахований на весь період випробувального терміну і включає в себе 2 етапи: процес входження в посаду та робота на посаді.

Що стосується зарубіжного досвіду то він відіграє важливу роль в підборі кадрів на сучасних підприємствах.

Для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах необхідно брати приклад із сучасних та успішних зарубіжних підприємств.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи професійний підбір та використання персоналу на підприємстві, ми прийшли до висновків про те, що:

1. Підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки персоналу.

2. Завданнями фахівців при здійсненні професійного підбору є:

– організаційне та документаційне забезпечення процесу найму; розробка загальних правил, методів та процедур підбору;

– розроблення компетенції і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду; визначення джерел залучення та методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, засобів, кон'юнктури ринку праці і т. д.;

– пошук кандидатів на вакантну посаду; збір інформації про кандидатів: аналіз резюме, проведення анкетування, розгляд документів, перевірка рекомендації і т. д.;

– організація та проведення інтерв'ю з кандидатами; влаштування та проведення тестування, застосовування інших методів оцінювання кандидатів; аналіз ефективності використання будь-яких джерел та процедур підбору персоналу тощо.

3. Головним завданням організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця.

4. Спочатку на попередньому етапі проходить первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції, необхідні на даний момент для організації. На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити знання, кваліфікацію, навички і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід та риси характеру кандидата на вакантну посаду. Тому необхідно визначити як максимум, так і

мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. Також претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

5. Відбір персоналу є процесом вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або ж посаді та вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей а також здібностей характеру діяльності, інтересам організації.

6. Процедура професійного підбору завершується прийняттям рішення про заповнення вакансії. Рішення повинно ґрунтуватися на об'єктивних оцінках. Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на всіх етапах відбіркових процедур. Обробка інформації, отриманої на різних етапах оцінювання кандидатів, може здійснюватися всілякими методами: бального оцінювання, ранжування, парних порівнянь, коефіцієнтних методів. Процедура обробки результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади аналогічна процедурі обробки інформації, зібраної під час періодичного або підсумкового оцінювання (атестації) працівників підприємства. затвердивши рішення про прийом кандидата на роботу, фахівці з управління персоналом інформують його про це і оформляють документи для укладення трудового договору

7. ТОВ «Надзбруччя Хліб» на ринку хлібобулочних виробів уже понад 10 років. Підприємство володіє необхідними засобами для виготовлення високоякісного продукту. На підприємстві постійно впроваджуються заходи, спрямовані на вдосконалення організації та нормування праці, покращення умов праці, усунення випадків травматизму. Розробляються заходи, спрямовані на скорочення частки ручної праці, на підвищення продуктивності праці, збільшення випуску товарної продукції та зростання прибутку.

8. Показники діяльності ТОВ «Надзбруччя Хліб» є результативними. Підприємство працює стабільно, дані фінансово-господарської діяльності свідчать, що темп росту продуктивності праці майже співпадає з темпом росту середньої зарплати, середньомісячна заробітна плата у всіх категорій

працівників постійно зростає, що пов'язано зі зменшенням кількості працівників та збільшенням реалізації продукції і послуг на підприємстві.

9. Підбір, відбір та розстановка персоналу мають бути пов'язані з входженням претендента на нову посаду. Співробітник, який успішно адаптувався чітко розуміє спектр своїх робочих обов'язків і завдань, вміє їх ефективно вирішувати з урахуванням наявних правил, стандартів і особливостей, здатний вибудовувати і підтримувати конструктивні відносини з колегами і знає, які його можливості в даній організації

10. В кожній організації мають бути розроблені критерії оцінки кандидатів на вакантні посади і створений образ «ідеального працівника» для кожної посади. Також повинні бути розроблені необхідні інструменти (анкети, шкали оцінки, тести, списки питань для інтерв'ю і т. п.) і описані послідовність дій для всіх фахівців з найму персоналу. Всі ці напрацювання мають бути зведені в єдиний документ - «Порядок пошуку, підбору та відбору персоналу», що допоможе інтегрувати процес підбору в загальну систему управління персоналом в організації.

11. Будувати модель компетенцій необхідно виходячи з профілю посади і пов'язувати його з адаптацією нового співробітника.

Саме в профілі ми відображаємо місце посади в загальній функціонально-організаційній системі підприємства. А це означає, що менеджеру з персоналу, який реалізує процес адаптації, відразу стає зрозуміло, хто конкретно, в якій мірі і з якими завданнями бере участь у адаптації нового співробітника. Саме профіль містить чітке і виразне опис фахівця, а тому стає зрозуміло, до яких функцій співробітник повинен бути адаптований. Кожна організація має створювати план входження на посаду.

Список використаних джерел літератури

1. Анішина Н., Тимошек Т., Верба Д., Москаленко М. Регулювання створення робочих місць у контексті економічної політики України в сучасних умовах // Україна аспекти праці. 2009. № 4. С.9-16
2. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. О.: ОКФА, 2008. 298 с.
3. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. К.: Либідь, 2015. 332 с.
4. Безнощенко М.В., Морозов В.С. Практическое пособие по поиску работы в условиях кризиса. К.: ОАО "Полиграфкнига", 2009. 192 с.
5. Брасс А. А. Кадровый менеджмент. Минск.: Ривш, 2008. 248 с.
6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
7. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль. ТНЕУ, 2012. 552 с.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. К.: "Знання", 2006. 559 с.
9. Гордієнко К.Д. Прийняття на роботу: Співбесіда, анкетування: Практичний посібник. К.: КНТ, 2006. 184с.
10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
11. Дяків О. Управління персоналом. Навч.-метод.посіб. Тернопіль, 2012. 242 с.
12. Дяків О. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція "Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти" /Вісник Донецького національного університету// Науковий журнал, спецвипуск, том 1, 2012. с.74-78
13. Звіти з праці ТОВ «Надзбруччя Хліб» за 2019-2021 рр

14. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К. 2008. 372 с.
15. Класифікатор професій ДК. 03 2010. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dk003.com/>
16. Кодекс законів про працю України (КЗпП). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
17. Колективний договір ТОВ «Надзбруччя Хліб» на 2012-2013рр.
18. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 245 с
20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. 2– ге переробл. й доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.
21. Курицин А. Секрет эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. К. 1994. 491 с.
22. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖДТУ, 2007. 327 с.
23. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
24. Михайлова Л. І. Управління персоналом, Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
25. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.
26. Перетятко А., Таряник О. Розробка ефективної системи управління персоналом. Персонал, 2008, № 1. С. 42-45.
27. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.– метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.

28. Петрова І. Управління персоналом, засноване на компетенціях. [Електронний ресурс]. /І. Петрова Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum

29. Посадові інструкції [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.jobs.ua/ukr/job_description/

30. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття. Закон України. Офіц. текст із змін. станом на 1 січн. 2008 р.: [Електронний ресурс] / Законодавча база Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

31. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

32. Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів : Конвенція МОП № 98. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_004.

33. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

34. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.

35. Про організації роботодавців : Закон України 22. 06. 2012 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.

36. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03. 03. 1998 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0>.

37. Про припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця :

Конвенція МОП № 158. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_005.

38. Про розвиток соціального діалогу в Україні : Указ Президента України від 23.12.2010 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1871%2F2005>.

39. Роменець Ст. А., Маноха В. П. Історія психології ХХ століття. Київ, Либідь, 2003.

40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 280с.

41. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: "Ника-Центр", 2006. 240 с.

42. Управління персоналом: Навчальний посібник/ М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. Київ: ЦНЛ, 2006. 504 с.

43. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с.

44. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

45. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2015. 112 с.

46. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч.посіб. К.:КНЕУ, 2009. 399 с.

47. Щетініна Л.В. Теоретико-методологічні основи визначення поняття «компетенція» [Електронний ресурс]. /Л. Щетініна – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.kiev.ua>

48. Jung, Carl G. Symbols of Transformation, 1967.

49. Sullivan G. Personal Psychopathology. 1972. 375 p.

50. Herzberg Frederick. The motivation to work. New York, 1959.