

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

тему Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві
в умовах конкуренції

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування

(код і назва освітньої програми)

В.Р. Чебанов

(ініціали та прізвище)

Керівник професор, д.н. держ.упр. Муц Л.Ф.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент. доцент, к.н. держ.упр. Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет _____ економіки та менеджменту
 Кафедра _____ менеджменту організацій та управління проектами
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) рівень
 Спеціальність _____ 073 Менеджмент
(код та назва)
 Світня програма _____ Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Чебанов Владислав Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) _____ Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції

Рівень роботи _____ Муц Луай Файсал, професор, д.н. держ.упр.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

Строк подання студентом роботи _____ 25 грудня 2019 року

Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. Аналітико-дослідницькі виміри механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. Напрями удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції

3. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Особливості пошуку різних категорій працюючих. Сайт ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Організаційно-управлінська структура туристичного підприємства ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Характеристика основних загроз і можливостей. Характеристика основних переваг і недоліків. Вимоги кадрової служби до тестових кваліфікаційних запитань.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Муц Л.Ф., професор	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Муц Л.Ф., професор	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат механізмів пошуку і відбору персоналу	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід діяльності механізмів пошуку і відбору персоналу	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура ТОВ «Приз-Тур»	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем діяльності механізмів пошуку і відбору персоналу	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Приз-Тур»	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «Приз-Тур»	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «Приз-Тур» в умовах конкуренції	16.12.2019 року	

тудент

(підпис)

В.Р. Чебанов

(ініціали та прізвище)

ерівник роботи (проекту)

(підпис)

Л.Ф. Муц

(ініціали та прізвище)

ормоконтроль пройдено

ормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Чебанов В.Р. Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Л.Ф. Муц. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. Розглянуто особливості формування механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «ПРИЗ-ТУР» в умовах конкуренції. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції.

Ключові слова: СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПОШУК, ВІДБІР, ПЕРСОНАЛ

SUMMARY

Chebanov V.R. Improvement of the mechanisms of headhunting and personnel selection at an enterprise in a competitive environment.

Qualification work for higher master's degree in specialty 073 Management, supervisor L.F. Muz. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organizational and governance Project, 2020.

The qualification work deals with theoretical and methodological principles of formation of mechanisms of search and selection of personnel at the enterprise in the conditions of competition. The peculiarities of formation of mechanisms of search and selection of personnel of PRIZ-TUR in the conditions of competition are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and

shortcomings of mechanisms for finding and selecting personnel in the enterprise in a competitive environment.

Keywords: SYSTEM, MANAGEMENT, COMPETITION, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY OF MANAGEMENT, SEARCH, SELECTION, PERSONNEL

АННОТАЦИЯ

Чебанов В.Р. Совершенствование механизмов поиска и отбора персонала на предприятии в условиях конкуренции.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель Л.Ф. Муц. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования механизмов поиска и отбора персонала на предприятии в условиях конкуренции. Рассмотрены особенности формирования механизмов поиска и отбора персонала ООО «ПРИЗ-ТУР» в условиях конкуренции. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков механизмов поиска и отбора персонала на предприятии в условиях конкуренции.

Ключевые слова: СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ПОИСК, ОТБОР, ПЕРСОНАЛ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	13
1.1. Методологія формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	27
1.3. Зарубіжний досвід формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	36
Висновки до першого розділу	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРИЗ-ТУР»)	45
2.1. Організаційно-управлінська структура приватного підприємства	45
2.2. Діагностика проблем формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	57
2.3. SWOT-аналіз формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	63
Висновки до другого розділу	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРИЗ-ТУР»)	68

3.1. Пропозиції щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	68
3.2. Обґрунтування заходів щодо формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	82
3.3. Практичні рекомендації щодо формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві	91
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	115
ДОДАТКИ	123

ВСТУП

Актуальність теми формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві є найбільш дослідженою теоретично та на практиці, адже завдяки добре відібраному персоналу покращується імідж організації серед зовнішніх конкурентів, організація має більше клієнтів та отримує найкращий прибуток завдяки, чому отримує можливість покращувати та рекламувати власний бренд, а також удосконалювати власні послуги по обслуговуванню клієнтів. Якщо організація має можливість покращувати власний бренд, то отримує можливість приваблювати найбільш конкурентних кандидатів на визначену відкриту вакансію.

Однією з основних проблем управління підприємством є проблема управління його персоналом. На сьогодні важко переоцінити всю важливість даної проблеми, оскільки в сучасній ринковій економіці кадри вирішують якщо не все, то дуже багато чого. Традиційно, кадри (персонал) - найбільш складний об'єкт управління підприємством, оскільки є живим і має можливість самостійно вирішувати, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, діяти, має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінського впливу, реакція на яке невизначена. В умовах сучасного етапу науково-технічного прогресу роль працівника у виробництві змінюється докорінно. Так, якщо раніше люди розглядалися лише як один з факторів виробництва, нічим не відрізнялися від машин і устаткування, то сьогодні персонал організації перетворюється в головний її стратегічний ресурс. Це пов'язано з його здатністю до творчості, яке часом стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим і витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі витрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

В сучасних умовах ринку пошук і відбір персоналу є однією з найважливіших та найскладніших завдань будь якого підприємства. Відбір

персоналу пов'язаній з прогнозуванням майбутньої поведінки людини на роботі, тому є актуальним і на сьогодні, адже людський ресурс є непередбачуваним, а найголовніше від нього залежить прибутковість будь-якої організації, визначається конкурентна позиція. Необхідність належним чином виміряти і оцінити релевантні можливості працівника викликали багато запитань роботодавців при прийомі на роботу чи підвищенні по кар'єрній сходах.

Проблеми пошуку і відбору персоналу вченими розглядаються вже не одне десятиріччя. Значний внесок щодо цих проблем було зроблено не лише закордонними, але й вітчизняними науковцями: В. Воронковою, М. Магура, Л. Михайловою, А. Кибановою, П. Друкером та багатьма іншими вітчизняними та зарубіжними авторами [54].

Серед сучасних дослідників проблем управління персоналом та кадрового менеджменту, які досліджують питання теорії і практики відбору персоналу необхідно зазначити: Д.А. Аширову, Т.Ю. Базарову, М.И. Басакова, И.В. Бизюкову, А.О. Блінова, Б.Н. Генкина, Е.Н. Дубиненкову, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, К.А. Кравченко, М.И. Магуру, И.К. Макарову, С.А. Шапиро.

Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кибанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших.

Теоретичні та практичні аспекти інтерв'ю як методу пошуку та оцінювання персоналу досліджені такими вітчизняними науковцями, як С. В. Іванова, Т. Баскина, М. В. Чорна, Т. В. Перегудова, О. С. Дронова, К. Д. Гордієнко та закордонними науковцями, а саме: Тереза Мекен, Дж. Кемпбел, М. Кемпбон, Є. Хафкат та ін.

Питанням формування кадрового потенціалу підприємств багато уваги

приділено в наукових працях вітчизняних науковців таких, як: Андрійчук В.Г., Балановська Т.І., Близнюк В.В., Виноградський М.Д., Данилюк А.І., Демко І.І., Дробиш Л.В., Думенко І.В., Замора О.І., Зозуля А.О., Красношарпа В.В., Крулько Є.Л., Ладунка І.С., Литвин О.В..

В роботах названих авторів розробляються теоретичні, методологічні та методичні питання кадрового менеджменту як основи інноваційності організації, забезпечення кадрового менеджменту на принципах адаптивності і престижності. Досить докладно проаналізовані питання формування, розвитку і використання персоналу організацій, особливостей реалізації кадрових функцій в національних моделях менеджменту, менше - специфіка реалізації функцій в сучасних організаціях. Разом з тим, дисперсний характер досліджень свідчить про нестійкість кадрового менеджменту як управлінської практики, неопрацьованості уніфікованих процедур. Практично немає спеціальних досліджень, присвячених відбору персоналу як функції кадрового менеджменту. У наявних роботах можна відзначити упущення, що пов'язані з відсутністю єдиного методологічного підходу до ефективного застосування на практиці відбору персоналу як технології кадрового менеджменту. Вимагають подальшої розробки питання критеріїв, принципів, методів і механізмів відбору. Характерний аналіз відбору кадрів в контексті традиційної кадрової політики, і не оцінюється критеріями безперервної професійної ротації і постійних організаційних змін.

Діяльність кожної організації направлена на найм найбільш конкурентних та талановитих кандидатів. Для цього постійно проводиться порівняльний аналіз методології застосування механізмів відбору та пошуку персоналу.

Але ситуація проблеми відбору та пошуку персоналу, а також його плінності залишається майже не змінною.

Мета кваліфікаційної роботи удосконалити існуючі механізми пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції на прикладі ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Об'єкт дослідження – процеси, що створюють проблемну ситуацію удосконалення механізмів пошуку і відбору персона на підприємстві в умовах конкуренції.

Предмет дослідження: соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити методологію удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції;
- дослідити понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції;
- визначити організаційно-управлінську структуру ТОВ «ПРИЗ-ТУР»;
- провести діагностику проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах;
- розробити SWOT- аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах конкуренції;
- сформувати напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах конкуренції;
- провести економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «ПРИЗ-ТУР»;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу.

Практичними рекомендаціями щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу є: використання внутрішніх рекомендацій, застосування проектного інтерв'ю(застосовуючи при цьому знання для визначення конструювання), використання записуючих приладів під час співбесіди, розробка Cases, проведення ділової гри, під час якої керівник відділу буде

дивитися зі сторони і та аналізувати дані про кандидата, розробляти і використовувати записувати під час співбесіди питань, які потребують не однозначної відповіді.

Методологічні засади дослідження механізмів пошуку і відбору персоналу базуються на міждисциплінарному підході, що обумовлений вимогами сучасного етапу розвитку кадрової політики. Основними принципами, які закладені в дослідження механізмів пошуку і відбору персоналу як освітнього феномену, є загальнонаукові принципи системності, об'єктивності, цілісності, історизму та розвитку.

Серед методів дослідження виокремлюються загальнофілософські методи – аналізу, синтезу, абстрагування, порівняння, інтерпретації, систематизації, класифікації, концептуалізації та ін. Частково використано потенціал таких методів, як структурно-функціональний та прогностичний. Зокрема, у першому розділі для з'ясування теоретико-методологічних вимірів механізмів пошуку і відбору персоналу як соціокультурного феномену домінували загальнонаукові методи - аналізу, синтезу, індукції, дедукції, концептуалізації та ін. У другому розділі для виявлення механізмів пошуку і відбору персоналу більш плідними були методи – діалектичний, аксіологічний, феноменологічний, герменевтичний та ін.

У третьому розділі для обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу продуктивними були методи – компаративний, екстраполяції та філософської антиципації (передбачення).

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.); XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Методологія формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві

Методологія удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу ґрунтується на застосуванні наукових принципів та методів пізнання.

Поняття методології є досить складних при тлумаченні. Оскільки воно може тлумачитись по різному. Більшість зарубіжних науковців не розділяють поняття методів дослідження та методологію.

У науковій праці Воронкової В.Г «Управління людськими ресурсами: філософські засади» методологія тлумачиться, як концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [8].

Методологію удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів на відкриту вакансію повинно розглядати, як систему, яка має у своєму складі, методологію практичної діяльності, оцінки та дослідження. При цьому діяльність по удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу характеризується трьома показниками: - практичними, оціночними та пізнавальними.

Удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу на підприємстві відноситься до кадрової політики, в той час кадрова політика характеризується застосуванням метода порівняльного аналізу.

Так, під час відбору та пошуку персоналу в організації, працівники кадрової служби використовують попередній порівняльний аналіз

проведений різними дослідженнями у сфері відбору та пошуку персоналу, що є найбільш ефективними для знаходження талановитого персоналу та проводять порівняльний аналіз на практиці. Це обґрунтовується тим, що робота працівника кадрової служби будь-якої організації потребує застосування проаналізованих методів відбору та пошуку персоналу [1].

Так, під час пошуку персоналу кадрова служба аналізує, які найкраще методи допоможуть знайти кваліфікованого та талановитого претендента на вакансію. Серед методів пошуку претендента, які аналізує кадрова служба є:

- Метод пошуку персоналу по базі даних кадрової служби, що заснований на здійсненні пошуку резюме в наявній на підприємстві базі даних по основним параметрам даної вакансії. Цей метод проводиться завдяки, тому що у кожній організації існує напрацьована база даних резюме в електронному або паперовому варіанті. При виборі даного методу під час порівняльного аналізу звертають особливу увагу на плюси та мінуси пошуку по базі даних. Якщо по даному методу уже велася робота на аналогічні вакансії, то зі сторони філософії це свідчитиме про те, що спеціаліст з легкістю знайде необхідне резюме, якого не має в Інтернеті, а ще якщо база ведеться в електронному вигляді, то резюме знайти буде набагато швидше. Але, як доведено практичними дослідженнями мінусами може бути не систематизована база даних та відсутність свіжої інформації про вакансії [2].

- Метод заснований на розміщенні відомостей про вакансії на job-сайтах. Даний метод ґрунтується на складанні повного опису вакансії із зазначенням контактних даних та розміщення його на job-сайтах. Інформацію для складання оголошення береться з опису вакансії і використовуються основні job-сайти. Проаналізований даний метод кадровими службами на практиці визначає, що оголошення бачать багато кандидатів, які заходять на такі сайти, але даний метод має і мінуси, тобто багато невідповідних резюме, тому як оголошення бачать конкуренти, оголошення потрібно часто оновлювати для того, щоб могли знайти талановиті кандидати [3].

- Метод пошуку резюме на job-сайтах заснований на здійсненні пошук резюме по основним параметрам у базах даних job-сайтів. Метод здійснюється завдяки списку job-сайтів на яких є інформація про кандидатів, які розглядають пропозиції про роботу. Але цей метод не ефективним на сто відсотків, так як не всі кандидати, які розглядають пропозиції про роботу, будуть підходити саме на дану вакансію, часто в Інтернеті розміщують інформацію кандидати, які мають невисоку кваліфікацією, або пенсіонери [4].

- Метод пошуку персона заснований на розміщення відомостей про вакансії на професійних форумах. Виходячи із специфіки сфери діяльності майбутнього кандидата, розміщується оголошення в Інтернеті на форумах професійних спільнот саме цієї сфери у якій буде працювати даний кандидат. Як проаналізовано на практиці роботою багатьох кадрових служб, то під час застосування даного методу Інтернет, рекомендації, відомості отримані від кандидатів. Можна отримати прямий доступ до спеціалістів, які саме потрібні, якщо вони часто відвідують професійні форуми, портали, але спостерігається невеликий відгук кандидатів, так як на форумах часто бувають фахівці, які вже мають гарну роботу [5].

- Метод, що заснований на відвідуванні виставок. Відвідування спеціалізованих виставок, на яких можуть бути присутні потенційні кандидати, і з'ясування шляхом опитування їх бажання розглядати пропозиції про зміну роботи. Даний метод, що є проаналізований на практиці багатьма кадровими службовцями, має вагомні переваги та недоліки, серед яких визначено, що це 90 %-ве потрапляння на цільову аудиторію кандидатів, можливість завести ділові знайомства, наявність зворотного зв'язку, але важкістю є зрозуміти, хто може стати з них найкращім працівником, можливі труднощі у донесенні інформації – люди можуть сумніватися в щирості намірів спеціаліста, тому що багато конкурентів просто намагаються зруйнувати інший бізнес [6].

- Метод при якому здійснюється розміщення відомостей про вакансію

в газетах. Оголошення про вакансію бувають модульні і малі, платні і безкоштовні. Багатьма кадровими службами на практиці було проаналізовано те, даний метод найбільш підходить для пошуку середнього рівня персоналу, а також для кандидатів, що не володіють доступом до Інтернету. Але, останнім часом даний метод характеризується слабким відгуком кандидатів, переважно відгукуються лише на зовсім прості вакансії.

- Метод прямого пошуку. Метод пошуку, при якому необхідно замотивувати працюючих на аналогічних посадах кандидатів в організаціях–конкурентах. Застосування даного методу є неможливим без достатньої підготовки і досвіду.

- Метод розміщення оголошень у навчальних закладах для підвищення кваліфікації. Виходячи із специфіки сфери діяльності, розміщується оголошення про вакансії саме в даних закладах. Достаток даного методу в тому, що це є прямий вихід на аудиторію кандидатів; викладачі можуть самі дати рекомендації та зробити рекламу.

При застосуванні даних методів пошуку персоналу використовується системний підхід, тому що застосування лише одного методу може бути не ефективним. Так, як кожний перерахований метод має окреме визначення та різні способи, хоча й прагне досягти однієї мети [7].

В той же час пошук персоналу заснований на методах збору попередніх відомостей про кандидатів, до них відноситься вивчення відомостей, наведених в резюме кандидат, попередня співбесіда, заповнення стандартної форми «Відомості про кандидата», прийом резюме і рекомендацій від кандидатів. Які в загалом складають систему збору попередніх відомостей про кандидата.

Системна методологія представляє найефективнішу основу під час відбору та пошуку персоналу, допомагає проаналізувати складові елементи та поетапно сполучати їх. Саме при системному підході загальна методологія роботи кадрових служб [8].

Методологію системного підходу під час відбору та пошуку персоналу

зводять, як визначення цілей та виявлення їхньої послідовної ієрархії. Також підхід допомагає досягти визначених цілей при найменших витратах за допомогою методу порівняльного аналізу методів та шляхів відбору та пошуку персоналу.

Системний підхід під час відбору та пошуку персоналу є напрямком методології наукових досліджень, сутність якого зводиться до розуміння складного об'єкта, що складається із багатьох елементів та зв'язків цими елементами [9].

Так пошук персоналу переходить у відбір, що і являє систему підбору кандидата на вакантну посаду собою персоналу.

Методологія системного підходу багатьох кадрових служб при відборі персоналу ґрунтується на взаємодії декількох методів .

Тому, що зазвичай при відборі претендента на вакантну посаду використовується два і більше методів, тобто систему різних методів, що допомагають всебічно оцінити претендента. При побудові системного підходу до відбору персоналу та включення в систему методів, використовуваних при відборі кандидатів, того чи іншого нового методу, необхідна його попередня перевірка на валідність і надійність [10].

Система відбору кандидата на вакантну посаду складається з таких методів:

- Інтерв'ю / співбесіда.
- Тест на: спеціальні здібності, інтелект, кваліфікацію , інтересів, імітаційні тести;
- Метод групового відбору;
- Інформацію про претендента отримана від останнього місця роботи, зі школи, інституту, родичів, друзів та колег;
- Вирішення проблем;
- Особисті опитування;
- Метод експертної оцінки.

Використання системного підходу до відбору претендентів на відкриту

вакансію пояснюється тим, що жоден метод по одиночку не дає повної інформації про претендента, яка могла б бути підставою для прийняття претендента на вакансію. Кожен метод доповнює один одного, отримані дані з одного методу доповнюють відомості про кандидата, так відібрані працівники зможуть максимально відповідати вимогам на дану посаду.

Основним принципом вибору методів дослідження – максимізація виявлення найбільш талановитих кандидатів за допомогою використання методу порівняльного аналізу.

Методи при прийомі на роботу, можна умовно поділити на категорії: внутрішні, зовнішні, нетрадиційні.

Методологія оцінки персоналу багато в чому пояснюється за допомогою антропологічного методу. По визначенню Воронкової В.Г під антропологічний методом розуміється орієнтація на вивчення інстинктивної, ірраціональної, біологічної мотивації, яка пояснюється людською природою. За допомогою антропології можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини [8].

Методологія відбору персоналу засова як на структурно-функціональному підході, так і на системному. Також за визначення Воронкової В.Г. можна дійти висновку, що структурно-функціональний підхід є підходом за яким досліджується залежність між елементами та досліджуються самі елементи відбору персоналу.

Кожен елемент відбору персоналу виконує надані йому функції, які будуть задовольняти потреби ефективного відбору персоналу.

Даний підхід полягає у роздрібненні відбору персоналу на складові частини, вивчаються зв'язки між ними та визначенні, яких саме результатів дає кожна частина. Прикладом слугує навіть те, що для того, щоб зайняти на відкриту вакансію талановитого кандидата, потрібно дану роботу розділити на відбір та пошук. Без пошуку не можливий відбір, так як і відбір не

можливий без пошуку, хоча дані методи здійснюються та функціонують по-різному, але є системою [11].

Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час підбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності. Адже гуманізм виявляється у створенні умов, які впливатимуть на гуманізацію праці, розвитку особистості. Завдяки гуманістичному методу створюється сприятливий робочий клімат в організації, забезпечуються гідні та нормальні умови життєдіяльності та роботи працівників. Тому проводиться оцінка персоналу.

Найпопулярніші методи оцінки персоналу, які засновані найчастіше на методології системного чи структурно-функціонального підходу:

- Центри оцінки персоналу (assessment center). Вони застосовують значну кількість різних методів, і остаточне рішення приймається комплексно. Зазвичай до них вдаються для з'ясування профпридатності начальницького складу.

- Тести, що визначають профпридатність, оцінюють якості людини, здатність виконувати певну діяльність.

- Загальні тести. Виявляють загальний рівень розвитку, уважність, пам'ять і оцінюють здатності до мислення, аналізу і навчання

- Тести, про біографію. Складання документа, що містить інформацію про претендента на пропоновану посаду. Виявляють ставлення до сім'ї, освіти, фізичного розвитку, інтересів, потреби у матеріальних речах і в спілкуванні. Тут можливе використання відомостей з особистої справи. У підсумку можна відстежити динаміку розвитку працівника і його перспективи.

- Тести, що оцінюють властивості особистості. Визначають рівень розвитку індивідуальних якостей та схильність до певної поведінки. Нерідко використовують розподіл кандидатів на вакантні посади по чотирьом типам в рамках соціоніки. Кожен тип передбачає свій стиль спілкування і роботи.

- Інтерв'ю – співбесіда, в ході якої особисто оцінюють знання, досвід

та професійні якості. Оскільки інтерв'ю – це важливий та широко поширений метод оцінки персоналу при прийомі на роботу, існує досить багато методів проведення інтерв'ю : case-інтерв'ю – оцінка товариськості і загальна кмітливість; проєктивне – показує індивідуальне бачення кандидатом ситуації або завдання; структуроване – проводиться у форматі «питання-відповідь»; провокаційне – здобувачу відмовляють в роботі і проводять оцінку його відповідної поведінки; brainteaser-інтерв'ю – в його рамках просять вирішити складну задачу за допомогою логіки; при стресовому – задаються несподівані питання або непередбачену обстановку [12].

- Рекомендації. Потрібно вивчити їх оформлення та достовірність. Вони немислимі без координат та точних реквізитів організації, а також зворотного зв'язку.

- Нетрадиційні методи. Використовуються поліграф, тести на присутність алкоголю чи наркотиків (у рамках медкомісії), деякі види психоаналізу, астрологія, графологія, діагностика по голосу або за допомогою комп'ютера.

Сама ефективна методика оцінки персоналу при прийомі на роботу – це центри оцінки, далі – по низхідній, до рекомендацій і нетрадиційних методів.

Методологія відбору персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального методу, тобто відбір кандидатів зазвичай відбувається з наступних елементів: попередня співбесіда, заповнення анкети, бланка, інтерв'ю, різного роду тестування, перевірка рекомендацій, медогляд, оголошення рішення. Перші три елементи використовують завжди, наступні – залежно від посади. Кожен елемент являє собою фільтр відбору найбільш гідних кандидатів [13].

Методологію оцінки персоналу при прийомі на роботу можна розділити на три великі групи: прогностичні, імітаційні, практичні.

Прогностичний метод може такі елементи, як інтерв'ю, проведення тестів, вивчення анкетних даних, характеристик, рекомендацій. Ще недавно

тести були найпоширенішим і визнаним способом оцінки, але в даний час фахівці з кадрів відходять від них через невелику кількість інформативності. Якщо кандидат розумний, то йому буде неважко прорахувати правильні відповіді, або ознайомитися з тестами, відповіді на які, як вважається, не можна передбачити. Інтерв'ю або співбесіда може бути структурованим чи ні. Інтерв'ю більш схоже на розмову, а при співбесіді складається ряд питань. Часто на співбесіді кандидату пропонують пригадати і проаналізувати ситуацію з минулого досвіду роботи: як він вирішив проблему і чому вибрав цей спосіб. У такій ситуаційно-поведінковій оцінці є ті ж мінуси, що і в тестуванні – можна заздалегідь підготувати правильні відповіді [14].

При використанні імітаційного методу випробуваному пропонують кілька видів завдань, які імітують робочі ситуації і які потрібно правильно вирішити. Прикладом може бути метод «оцінки за компетенцією», який часто використовують організаціях. Суть його полягає в розробці профілю посади, тобто збору анкетних даних, досвіду, компетенції (кваліфікація, рівень навичок у професії, норми поведінки, життєві цінності). При оцінці кандидата питання підбираються, виходячи з профілю. Практичний метод, як правило, застосовують, відбираючи робочих фахівців. Рівень їх кваліфікації вкрай складно перевірити просто задаючи питання, тому кадровий працівник часто не може оцінити рівень підготовки вузького спеціаліста. Щоб заощадити час і прийняти до правильного рішення, співбесіду проводять у присутності безпосереднього начальника або спеціаліста, який перевірить навички роботи на практиці [15].

Системний підхід до підбору складається з таких елементів:

- організаційне;
- науково-методичне;
- програмне;
- кадрове;
- матеріально-технічне.

Організаційний елемент в системі підбору кандидата являє собою сукупність заходів, що є науково обґрунтованими і здійснюються послідовно чи одночасно, під час різних етапів підбору персоналу для підвищення якості та зменшення термінів на відбір та пошук кандидата [16].

Кадровий елемент в системному підході представляє собою залучення спеціалістів:

- керівників відділів;
- психологів;
- економістів;
- юристів;
- зовнішніх експертів;
- спеціалістів по пошуку;
- керівників вищої ланки.

Науково-методичний елемент в системі підбору персоналу є основним в методології відбору кандидата, наукові принципи, критерії, методи та застосування математичного апарату. Адже важливим значенням є перевірка і оцінка ефективності роботи кадрової служби, а також узагальнення та аналіз даних, завдяки яким розробляються рекомендації стосовно удосконалення механізмів пошуку та відбору персоналу [17].

Забезпечення програмним елементом системного підходу розуміє під собою автоматизацію деяких етапів пошуку та відбору з використання комп'ютерних новітніх програм.

Методи проведення співбесіди під час відбору персоналу. Співбесіда на основі компетенції.

Цей вид співбесіди – один з найбільш об'єктивних методів оцінити відповідність або невідповідність кандидата конкретної посади. Співбесіда на основі компетенції використовується як один із методів підбору персоналу багатьма іноземними та вітчизняними установами [18].

Метою співбесіди на основі компетенції є отримання інформації для оцінки ступеня враженості тих поведінкових характеристик (компетенції), які

необхідні для ефективної роботи на певній посаді. Співбесіда на основі компетенції належить до виду структурованого інтерв'ю, оскільки спирається на заздалегідь розроблений сценарій проведення співбесіди.

Сценарій такої співбесіди містить компетенції і питання, необхідні для отримання інформації по кожній з них. Компетенцією виступає певний навик і знання, актуальних в певній діяльності. Співбесіда на основі компетенції виходить з того положення, що минула і сьогоднішня поведінка людини є найкращими «провісниками» майбутньої поведінки та успішності в роботі. Справедливим є і той факт, що якщо у людини розвинена та або інша компетенція, то він зможе її задіяти в робочій ситуації [19].

У процесі співбесіди на основі компетенції розглядаються реальні ситуації, з якими кандидатів довелось зіткнутися в минулому. Відповіді здобувача аналізуються і співвідносяться з тією чи іншою оцінюваною компетенцією. Увагу інтерв'юера спрямоване на вивчення поведінки кандидата.

При обговоренні конкретних ситуацій (прикладів) отримують повну інформацію з 3 блоків:

Ситуація/Проблеми (Problem) – Поведінка/Дія (Action) – Результат (Result) (Навчився – Learned, Застосував – Applied).

По першим буквам складових (в англійському варіанті) цей метод аналізу досягнень називається методом PARLA [20].

Інтерв'ю починається з аналізу основного або декількох ключових досягнень інтерв'ююваного на певній роботі. В основі методики лежить положення про те, що людина досягає успіху в певній діяльності, завдяки найбільш вираженою компетенцією. З високим ступенем ймовірності при аналізі досягнення будуть виявлені поведінкові прояви не однієї, а відразу декількох компетенцій тому, що досягнення успіху вимагає від людини максимальної напруги сил. Інтерв'юер на співбесіді просить привести інші приклади, що підтверджують наявність тих компетенцій, які були виявлені при аналізі одного чи кількох досягнень. Якщо при аналізі одного чи кількох

основних досягнень за допомогою моделі Parla рекрутеру не вдалося виявити, що цікавило, то він використовує додаткові прийоми, тобто спеціальні «поведінкові» питання, заплановані раніше і запрошені з використанням тієї ж схеми: Проблема – Дія – Результат.

Як правило, інтерв'ю па основі компетенції проводиться з претендентами, які пройшли попередній відбір і відповідають формальним вимогам вакансії (навички, знання, вміння, досвід), а також досить мотивовані на отримання даної роботи. Даний вид співбесіди дозволяє зробити сам процес підбору персоналу більш структурованим, об'єктивним і якісним [21].

Ситуаційне інтерв'ю, або CASE-інтерв'ю.

Даний метод інтерв'ю заснований на побудові пропозиції і ситуацій таких, як описати модель поведінки чи вирішенню даної ситуації. В якості таких кейсів пропонуються ситуації, наближені до робочих, або ситуації, з альтернативними варіантами поведінки. Завдання спеціаліста по відборі кадрів в такому випадку зводиться до побудови ситуації, яка дозволить перевірити якості кандидата в даний момент.

Умовно кейси розділяють на три групи:

- кейси, що перевіряють окремі навички;
- кейси, що перевіряють погляди та цінності;
- кейси, що перевіряють модель поведінки та особисто-індивідуальні якості.

Також існує метод проведення кейсів, що заснований завданні, який потребує знайти вихід із заданої проблемної ситуації. Методика проведення даного методу не оцінює визначені окремі навички, а підходить для оцінки креативності, вміння працювати у жорстко обмеженому часі, високій відповідальності, різними способами досягти поставленої мети. Причому при проведенні даного методу, постійно кваплять кандидата [22].

Проективне інтерв'ю базується на побудові запитань, що пропонують кандидату оцінити не свої якості, а якості іншої людини чи конкретного

персонажу., переносити життєвий досвід і подати на інтерпретацію/пояснення дій інших людей, а також на вигаданих персонажів, ситуацій і т.п..

Саме на цій закономірності заснований ряд психодіагностичних методик: тест «Будинок. Дерево. Людина», «Тест Роршаха», ТАТ (тематичний апперцептивний тест), який побудований на тому, що людина описує дії персонажів на спеціальних картинках, пояснює причини і наслідки вчинків [23].

Полегшена методика, заснована на проєктивних методиках, швидка і проста, про застосування якої кандидата навіть необов'язково попереджати, носить назву проєктивних питань.

Перевагами методу проєктивної співбесіди можна назвати:

- меншу можливість соціально-бажаних відповідей;
- можливість співвіднести очікування кандидата з реальною ситуацією в компанії;
- можливість проаналізувати мотиваційний потенціал майбутнього співробітника.

Метод дає дуже хороші результати за наступними темами:

- мотивація матеріальна і нематеріальна;
- взаємовідносини «керівник – працівник»;
- цінності, чесність, лояльність;
- взаємодія з колективом;
- поведінка в конфліктах;
- взаємодія з клієнтами.

Питання при даному методі задаються в швидкому темпі, не залишаючи багато часу на роздуми. Кандидата просять дати кілька варіантів відповідей. Перше, що приходить відповідає, і є значущим для нього фактором [24].

Питання повинен бути спрямований на оцінку дій інших людей, що робить людину більш розкутим та дозволяє зменшити соціально-бажаних

чи свідомо неправдивих відповідей, які кандидат дає, виходячи з прагнення влаштуватися на роботу.

Питання задаються відкриті і передбачають відповідь у розгорнутому вигляді.

Питання не задаються поспіль тематичними блоками (наприклад, декілька питань підряд, розкривають мотивацію), оскільки це підвищує ймовірність спроби кандидата дати соціально бажаний відповідь.

При цьому методі є смисловий зв'язок між питаннями з попередні контекстом, оскільки в даному випадку є природними і не привертають особливої уваги кандидата [25].

Стресове інтерв'ю.

Стресове інтерв'ю проходить в максимально напруженій психологічній обстановці. Використовувати наступні методи:

- перехресний опитування;
- уточнюючі питання: велика кількість таких питань, інтерес до дрібних деталей. бесіда може тривати кілька годин;
- нестандартні питання;
- набір досить стандартних, але «хитромудрих» питань (навіщо нам наймати вас на роботу?);
- психологічний тиск: зовнішні стримуючі фактори і поведінка інтерв'юера.

Стресовий співбесіда має ряд переваг:

- допомагає «розкрити» підготовленого кандидата;
- ефективно для посад, де робота передбачає велику кількість стресових ситуацій, допомагає показати вміння грамотно вести себе в провокаційних, конфліктних ситуаціях, уміння продуктивно розподіляти увагу, швидкість і ефективність прийняття рішення в неординарних ситуаціях, покликане показати здобувачеві, що, загалом, його цінність невелика, оскільки він не в змозі відповісти на «хитромудрі» запитання. Але, тим не менш, він підходить «на виріст», як фахівець з хорошим потенціалом. Тим самим, компанія

отримує мотивованого працівника за невеликі гроші [26].

Отже, відбір та пошук персоналу заснований на методології системного підходу, що пояснюється тим, що застосування лише одного методу не дасть повної та якісної інформації про кандидата. При відборі та пошуку персоналу застосовується метод порівняльного аналізу, так саме завдяки даному методу проводиться удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального підходу, адже кожен проведений тест чи інтерв'ю виявляє окремі здібності, але є однією системою під час відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу здійснюється за допомогою застосування методу антропології, адже можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час підбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності, формується сприятливий клімат.

Таким чином, можна зазначити, що при формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві використовується багато методів, кожний з яких має свої особливі риси, інструменти, використовується з певною метою.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів пошуку і відбору персоналу в організації

У сучасній науковій літературі та серед управлінців практиків застосовуються різні терміни, що характеризують сутність пошуку і відбору персоналу. Причиною цього явища є вивчення та практичне застосування

досліджених механізмів пошуку і відбору персоналу на практиці.

Зарубіжні та вітчизняні автори присвятили цій проблемі свої наукові видання серед них є: Ларрі Стаун «Управление персоналом», Домінік Купер, Іван Т. Робертсон, Гордон Тінлайн «Отбор и найм персонала: технологии тестирования», Павло Беленко «Хедхантинг: принципы и технологии», Михайлова Л.І «Управління персоналом», Веснін В.Р «Практический менеджмент персонала», Магура М.І «Поиск и отбор персонала» та багато інших [27].

Відбір персоналу має різне тлумачення у наукових працях Весніна В.Р, Кибанова А.Я, Михайлова Л.І, Цветаєва В.М. та інших.

У праці Весніна В.Р відбір кадрів розуміється, як процес вивчення психологічних та професійних якостей претендента, ціллю якого є встановлення його здатності до виконання обов'язків конкретного робочого місця чи посади і визначенню з усієї кількості претендентів найбільш відповідних кваліфікацій, особистих якостей, здатності діяти відповідно інтересам організації [16, с.135].

Михайлова Л.І. у науковій праці «Управління персоналом» надає таке визначення відбору персоналу: «Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів». [53, с. 61]

Залучення найбільш перспективних кандидатів – це найголовніше завдання, яке покликане підвищити якість людського матеріалу, з якого буде проводитись відбір для заповнення вакантної посади [48, с. 55].

Тому, кандидатом є особа, яка передбачається до призначення, обрання, або прийому на роботу [10].

Планування процесу відбору спирається на кадрове планування, основне завдання якого полягає у визначенні потреб організації в людських ресурсах як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. В науковій праці Магури М.І кадрове планування визначається за допомогою якісної та кількісної потреби в кадрах [48, с. 21-22].

Таблиця 1.1 – Особливості пошуку різних категорій працюючих

Категорія працюючих	Технологія	Масштаб	Суб'єкт пошуку	Інструмент	Джерела
Золоті комірці: (інтелектуальні працівники + вища ланка керівників)	Хедхантинг	Національний чи інтернаціональний	Рекрутингові агентства	Модель компетенцій	без об'яви в ЗМІ, через професійні контакти рекрутингових агентств
Білі комірці (спеціалісти + керівники середньої і нижчої ланок) і сині комірці (кваліфіковані працівники)	Рекрутинг	Регіональний чи місцевий	Самі організації чи рекрутингові агентства	Вимоги до посади чи модель компетенцій	Внутрішнє постачання (власні працівники) і зовнішнє постачання (через фахові видання, спеціалізовані сайти, оголошення в ЗМІ)
Сині комірці (допоміжний і обслуговуючий персонал)	Скрінінг	Місцевий	Самі організації	Кваліфікаційні вимоги: освіта, стать, досвід роботи	Внутрішнє постачання (власні працівники) і зовнішнє постачання (через ЗМІ, інтернет, національну службу зайнятості)

Якісна потреба в кадрах – це потреба в працівниках певних спеціальностей, певного рівня кваліфікації. Для визначення якісної потреби в персоналі також можуть використовуватися різні підходи. Серед них основними є наступні:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт на основі виробничо-технологічної документації;
- аналіз положень про відділи, посадові інструкції і опис робочих місць;
- штатний розклад;
- аналіз документації, що визначає професійно-кваліфікаційний склад виконавців для виконання конкретних видів робіт.

- при визначенні потреби в кадрах часто вирішальне значення надається думкам експертів, дозволяє краще зрозуміти, які якісні зміни кадрового складу необхідно провести організації для успішного досягнення поставлених цілей. В якості експертів можуть виступати як працівники організації, які мають необхідний досвід, знання та підготовку, так і зовнішні експерти [48, с. 22].

Кількісна потреба в кадрах – це потреба в певному числі працівників різних спеціальностей [48, с. 21].

Магура М.І у науковій праці «Поиск и отбор персонала» поділяє пошук на зовнішній та внутрішній. Зовнішній пошук – це заповнення вакансій за рахунок залучення кандидатів зі сторони , внутрішній відбір – заповнення вакансій за рахунок працівників, що вже працюють на підприємстві [48, с. 47].

Джерела пошуку кандидатів на підприємстві є:

- Інтернет;
- центри зайнятості, ярмарки вакансій;
- рекрутингове агентство;
- середні спеціальні учбові заклади;
- вищі навчальні заклади;
- особисті знайомства персоналу, що працює в організації;
- хедхантинг [48, с. 57].

Державна служба зайнятості – це один із головних операторів на ринку праці, який має декілька тисяч вакансій. Державні служби зайнятості проводять ярмарки вакансій, де інколи можуть знайтися гідні кандидати, на окремі види вакансій.

Рекрутингове агентство – це агентство з пошуку і відбору персоналу для нижчої та середньої ланки організації.

Хедхантинг (Head hunting) – це відбір топ-менеджерів та рідкісних фахівців для великих організації [8, с. 15].

Класичний Exclusive search виник як підбір і пошук персоналу рідкісних

спеціалістів найчастіше зарубіжних організацій [8, с. 15].

Пошук персоналу є активним та пасивним.

Під пасивним пошуком персоналу на підприємстві розуміється розміщення вакансій в СМІ, Інтернеті.

Претенденти, які відгукнулися на коротке телефонне інтерв'ю запрошуються на співбесіду. В таких випадках очевидним є те, що застосовується скрінінг.

Скрінінг - «поверхневий підбір», який відбувається за формальними ознаками – освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. Виконується самою кадровою службою організації, яка розміщує оголошення в ЗМІ, інтернеті, надсилає запити до служби зайнятості.

При цьому розуміється те, що кандидата мотивувати не треба, так як він сам в пошуках роботи, або мотивація не є складним завданням.

У розумінні Беленко П. напівактивний пошук характеризується:

- зверненням до знайомих;
- переглядом власної бази даних;
- переглядом резюме, розміщених на сайтах;
- переглядом міні-резюме в газетах.

Прямий чи активний пошук персоналу характеризується тим, що пошук здійснюється між претендентами, які вже мають місце роботи та їх резюме не має в базі кандидатів або є, але воно вже застаріло.

Хедхантинг – це прямим пошуком персоналу. Пошук персоналу починається у виявленні «цілей» організації і ідентифікації потенційного кандидата. Пошук персоналу закінчується складанням «long list», тобто великим списком претендентів.

Оцінка кандидата являє собою запрошення кандидата з «великого списку» на інтерв'ю, для визначення його можливостей, мотивацію та здатність переходу в іншу організацію, що завершує складання «короткого списку» [8, с. 90].

Під час напівактивного та активного пошуку важливі не тільки вміння

ефективно використовувати процедури пошуку персоналу (визначення «цілей» організації, техніка «холодного дзвінка», схема розмови зі спеціалістом) а й мотивація.

Техніка «холодного дзвінка» - це дзвінок тим, кандидатам, які не чекають на нього, а ще можливо нічого не знають про організацію з якої телефонують[8, с. 58].

Пошук персоналу починається з попередньої співбесіди – недовготривалий обмін інформацією (5-10 хвилин) між робітником кадрового відділу та претендентом на посаду[48, с. 76].

Попередня співбесіда може вирішити такі завдання:

- інформація отримана під час співбесіди дає можливість виявити у кандидата не відповідність вимогам вакантної посади;
- сповістити претендента про роботу на підприємстві та відповісти на його основні питання.

Кибанова А. Я надає визначення поняттю: - «Відбір персоналу – це проведення атестацій і співбесід для визначення кандидатів на вакансії з оптимальними професійно-кваліфікаційними і особовими характеристиками» [40, с. 310].

Виходячи з визначення Кибанова А.Я понятійно-категоріальний апарат пошуку і відбору персоналу включає ряд понять, таких як:

- співбесіда – це спілкування з претендентом на певну посаду, спрямоване на отримання інформації щодо його досвіду, рівня знань, особистих і професійних якостей;
- анкетування – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою попередньо підготовлених бланків;
- резюме – документ, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Мета резюме – зацікавити роботодавця своєю кандидатурою. Подається резюме із супровідним листом, де висловлюється бажання

отримати те чи інше місце та пояснюється, чому претендент підходить на цю вакансію. Немає єдиних правил написання цього документу. Для кожного конкретного випадку складається окреме резюме.

Взагалі, не встановлено якихось суворих вимог щодо розташування реквізитів резюме, але одним з найпоширеніших є зразок, коли подається:

1. Назва документа.
2. Прізвище, ім'я та по батькові особи, яка складає резюме.
3. Контакти.
4. Мета складання резюме.
5. Досвід роботи.
6. Освіта.
7. Знання мов.
8. Дата, підпис [17, с. 57-61].

Під час співбесіди кандидат дізнається про посадову інструкцію. У науковій праці по пошуку і відбору персоналу Магурова М.І посадова інструкція – це основний зміст роботи, який повинен виконувати працівник, що займає дану посаду; у ній зазначено, що являє собою дана робота, які види діяльності і які обов'язки вона включає в себе, відповідальність і повноваження, місце працівника у формальній структурі підрозділу, кваліфікаційні вимоги до нього [18, с. 27].

Вимоги до посади вказують на те, якими якостями повинна володіти людина, щоб успішно виконувати дану роботу: сюди входять як формальні вимоги (освіта, досвід, технічні знання і навички, стан здоров'я), так і психологічні складові (мотивація, цінності, установки та інтелектуальні здібності, особисті та ділові якості). У вимоги до посади можуть входити також і спеціальні умови, такі як ненормований робочий день, необхідність переїзду в інше місто або часті відрядження. Розрізняють докладно складені посадові кваліфікації та мінімальні вимоги до претендентів на посаду.

Мінімальними вимогами є формальні обмеження, що визначають можливість участі претендента в конкурсі на заміщення посади.

У докладних посадових кваліфікаційних вимогах використовується ряд уточнюючих характеристик. Зазначаються основна й додаткова спеціальності; знання, що припускає посада (вищу або середню спеціальну освіту, обсяг підготовки за спеціальністю, проходження курсів підвищення кваліфікації за фахом, наявність наукового ступеня; ліцензій тощо). Посадові кваліфікаційні вимоги ставлять не тільки мінімальний трудовий стаж, але формулюють вимоги до досвіду роботи, наприклад, в якості лінійного керівника або спеціаліста у певній галузі.

Зазвичай при відборі кандидатів використовують не один метод, а цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів.

Тести на особистість - призначені для виявлення особливостей рис характеру, що вимірюють самооцінку, комунікабельність, рівень зрілості, тривожність, схильність до ризику, самоконтроль, емоційна стійкість, схильність до лідерства та 34пп. (наприклад, тест Кеттелла) або психологічного типу (наприклад, тест Майерс-Бріггс). Існують як комплексні тести, що описують особистість в цілому, так і тести на якусь певну якість (наприклад, тести на здатність до самоконтролю, спосіб прийняття рішень, агресію тощо). Деякі тести призначені для виявлення патологій характеру і особистісного розвитку (наприклад, ММРІ).

Графологія – наука про виявлення індивідуально-психологічних якостей людини в особливості його почерку. Поняття графологія і дослідження в цій науці має сталу популярність під час пошуку і відбору персоналу [19].

У науковій праці Теодора Шварца «Читаем лица. Физиогномика» надається визначення фізіономіки «Фізіономіка (від грец. – «природа», «природні задатки» і – «досвідчений», «проникливий») означає мистецтво пізнавати за рисами обличчя характер людини, його долю, визначену зв'язком між зовнішнім виглядом та характером». Фізіономіка також, як і графологія широко використовується спеціалістами по відбору та пошуку персоналу [16, с. 2].

Ассесмент-центр або центр оцінки (від англ. Assessment-center) — один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день ассесмент-center є одним з найбільш точних методів оцінки співробітників.

Оцінка учасників проводиться шляхом спостереження їх реальної поведінки в моделюючих вправах. Зовні метод схожий на бізнес-тренінг: учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета — не розвинути вміння і навички, а надати рівні для всіх можливості проявити компетенції в модельованих ділових ситуаціях.

Отже, механізми пошуку і відбору персоналу досліджувалися і досліджуються зарубіжними та вітчизняні авторами такими як : Ларрі Стаун «Управление персоналом», Домінік Купер, Іван Т. Робертсон, Гордон Тінлайн «Отбор и найм персонала: технологии тестирования», Павло Беленко «Хедхантинг: принципы и технологии» , Михайлова Л. І « Управління персоналом», Веснін В.Р «Практический менеджмент персонала» , Магура М.І «Поиск и отбор персонала» та багато інших.

Відбір персоналу має різне тлумачення у наукових працях Весніна В.Р, Кибанова А.Я, Михайлова Л.І, Цветаєва В.М. та інших. Пошук і відбір персоналу застосовується завдяки багатьом сучасним методам, які також відрізняються своїми визначеннями, але мають одну ціль – це знайти якісних та талановитих працівників. Адже це є головною причиною виникнення наданих вище понять

1.3 Зарубіжний досвід формування механізмів пошуку і відбору персоналу в організації

Україна держава, яка тільки не давно почала використовувати зарубіжний досвід пошуку і відбору персоналу. Раніше ці функції виконували керівники, що назначались на посади не маючи достатнього стажу та кваліфікації у підборі персоналу. На сьогоднішній день Україна запозичила багато методів та механізмів пошуку і відбору персоналу.

Для зайняття вакансії топ-менеджера, чи голови правління організації в Україні використовується метод *Headhunting*, який виник у США на початку 20-х років, коли директора для пошуку і відбору персоналу почали наймати агентства. Поняття «хедхантинг» виникло у США в середині 1940-х років, водночас з виникнення поняття «*executive search*», який також запозичила Україна під час пошуку і відбору персоналу на підприємстві, підприємства на зайняття вакансії вищого рівня [23].

З даними в США працює понад 3500 подібних агентств, якими також користуються власники організацій. В Росії ця методика виникла лише в 90-х роках ХХ століття.

Україна запозичила зарубіжні методи ведення співбесіди, такі як:

- Британський метод ведення співбесіди, який використовується також у Британії, заснований на особистій співбесіді кандидата з представником кадрової комісії. Якщо кандидат успішно проходить співбесіду, то швидко приймається на роботу;

- Китайський метод ведення співбесіди, який заснований на проведенні письмових екзаменів. Посада визначається від отриманої оцінки;

- Німецький метод ведення співбесіди заснований на попередній підготовці кандидатом пакету документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями попереднього керівника. Інформація по кандидату аналізується та кандидат проходить ряд процедур.

- Американський метод заснований на перевірці психологічних, інтелектуальних здібностей з використанням найновіших технологій та аналізу кандидата в неформальній обстановці. При цьому значна увага приділяється особистим якостям та потенціалу.

На підприємствах Японії на керуючі посади з «вулиці» людей не приймають. Так, як Японія характеризується довічним наймом при прийомі на роботу. Надаючи кандидату стабільне зростання життєвого рівня, при цьому не впливає фактор чистого кар'єрного росту за рахунок визначеного в контракті механізму індексації заробітної плати пропорційного збільшенням стажу роботи, пенсії, різних соціальних виплат [17].

Інколи використовується практика найму по рекомендації, в цьому випадку за кандидата повинен поручитись хтось з співробітників підприємства і нести відповідальність за свою рекомендацію.

В організаціях Японії надають значну увагу «сімейному» найму, який означає те, що адміністрація багатьох організацій спирається на принцип професійного унаслідування шляхом надання співробітникам спеціальних відділів по навчанню дітей та резервування для них відповідних робочих місць [7].

Кадрові служби організації починають роботу зі спеціалістами, коли вони ще навчаються в університетах. Завдяки цьому виявляються здібності, які можуть принести в подальшому розвиток організації. Їх запрошують на лекції, які ведуть керівники та спеціалісти зацікавлених організацій. Під час канікул студенти працюють в організації.

В тому разі, якщо в колектив прийметься новий співробітник в першу чергу зважають на те наскільки надійний кандидат у груповій роботі, а менше всього на відношення до роботи та особисті якості. Найкращим робітником вважається той, хто краще співпрацює в групі, а не той, хто краще виконав роботу.

В Японії при прийомі на роботу представники організації запитують інформацію про випускника від колишнього професора, у вузі в якому

навчався кандидат [7].

Найбільш поширеним методом при відборі персоналу на підприємстві Японії є вивчення біографії кандидата:

- сімейні відносини;
- фізичний розвиток;
- освіта;
- головні інтереси та цінності;
- інтелект;
- комунікабельність .

Таким чином, при відборі на підприємствах Японії орієнтацією на якість освіти та особистий потенціал робітника, тобто орієнтація на довгу перспективу.

Американським організаціям характерні такі особливості при відборі персоналу :

- особлива увага до результатів тестування не тільки при відборі персоналу, а й визначення шляху його розвитку;
- при наймі найбільшу увагу надають відповідності кандидата відповідним вимогам;
- механізм індивідуальної концентрації службовців, які пропонують більш короткий термін дії ніж у Європі, не більше 3-х-5-ти років;

Американські організації витрачають на пошук і підбір менеджері середнього рівня приблизно до 30 000 доларів США, правда найбільша частина цих витрат йде на фонд розвитку, але друга частина саме на підбір персоналу[8].

Гроші йдуть на збір інформації про кандидата , про всі місця роботи кандидата, на співбесіду зі спеціалістом, на проведення тестів, на запит характеристик зі середньої школи та вищого навчального закладу.

Представники організації відправляються на попередні місця роботи для збору інформації про кандидата, якого планують взяти на роботу. Задають питання приблизно 20-25 чоловікам, після чого представник

організації готує характеристику, помилка складає приблизно 5 %, що доведено науковцями.

Найбільш частим , що перевіряється є освіта та останнє місце роботи.

Основну частину роботодавців США не влаштовує використання перевірки лише по телефону чи в листі, рекомендації отримані в письмовому вигляді, отримані при співбесіді[8].

При відборі нових робітників в американських організаціях використовується метод психологічного аналізу, для якого від кандидата потрібно наступні документи:

- лист-заява написана від руки(не менше п'ятнадцяти рядків);
- анкета, яка заповнюється вдома;
- фотокартка.

Спеціалісти аналізують фотографію за допомогою фізіогномічних таблиць, які мають 198 ознак за якими можливо визначити основні характерні ознаки кандидата.

Лист-заява та анкета в американських організаціях піддаються графологічному аналізу, за допомогою якого визначаються 238 ознак для характеристики особистих параметрів кандидата.

Більша кількість анкет в американських організаціях має приблизно 140 питань , аналізуються в перше не відповіді, а стиль та характер викладу інформації, де непримусово проявляються особисті якості кандидата. Багато організацій, які використовують саме такий метод відмовляють 80 % претендентів.

В більшості зарубіжних компаній кандидат оцінюється всебічно , так на підбір кандидата в Японії витрачається приблизно 48 чол. /год., в той час, як у США майже 16-18 чол./год..

В США широко використовується графологія , таких бюро, які допомагають при відборі персоналу уже сотні. На основі декількох рядків , що власноручно написані кандидатом на вищій рівні правління, допоможуть дізнатися про ініціативність, можливість успіху при роботі чи невдачу.

Це найбільш простий та дешевий спосіб оцінки кандидата на вакантну позицію[18].

Дослідження механізмів пошуку і відбору персоналу в американських організаціях показало :

- В американських організаціях система управління характеризується низькою лояльністю персоналу , тобто кандидат приходячи на роботу бачить в ній тільки джерело доходів і при випадку запропонування йому більш високої заробітної платні легко перейде в іншу організацію.

- Характерна система короткострокового найму, що є наслідком великої текучки кадрів. Так, в американських організаціях зацікавляться більш тим кандидатом, який наприклад попрацював в 15 різних компаніях, чим той кандидат, який на аналогічній посаді працював в одній компанії 15 років [9].

Японська модель вважається другою після американської базовою моделлю управління, при цьому її часто вважають соціально-психологічною моделлю, неформальною. При розробці Японської моделі управління японці спиралися на базові знання американських теоретиків, але копіювати їх модель не стали, а розробили власну і зовсім не схожу модель, спираючись на національні особливості та традиції.

В Японії практикується також і система найму в друге, яка має найменування «амакудару».

Другою особливістю в японських організаціях є те, що студенти, які прийшли на роботу, цінуються більше ніж ті кандидати, які уже працювали на аналогічній посаді в інших компаніях чи організаціях.

В Японії починає практикуватися система пошуку і відбору персоналу, що є більш прийнятною для України. Новими формами найму, які поступово починають витіснити довічний найм, можливо розділити на дві групи:

- Звичайні, не маючи ніяких схожих рис з довічним наймом;
- Нові форми, засновані на інших принципах.

Звичайний найм застосовується в випадку розширення виробництва чи розвитку економіки.

Іншою є більш гнучка форма найму є повторний найм раніше звільненого співробітника.

До нових форм найму відноситься « система обов'язкового найму». Її сутність закладається в тому, що робоча сила підбирається не окремими організаціями, а адміністрацією компанії для всіх організацій.

Також, до нових форм найму відноситься «груповий довічний найм». Адміністрація організації приймає на роботу всю групу людей, а не окремого робітника, через що не несе відповідальність перед кожним окремим робітником [9].

Розглянемо також деякі особливості пошуку і відбору персоналу в Азії – Сінгапур та Гонконг.

Сінгапур з населенням менше 3 мільйона чоловік має добре розвинутий ринок кадрових служб ніж у інших азіатських державах. Особливістю пошуку і відбору персоналу в Сінгапурі це поширення звернень до кадрових агентств для пошуку робітника, замість витрат часу та грошей спеціалістами компанії – замовника[9].

В Гонконгу ринок праці розвивається достатньо швидко, на швидко змінюваному ринку зайнятості, молоді спеціалісти змінюють свої місця роботи кожні 12-14 місяців, що стає схожим на тимчасову чи контрактну зайнятість. В Гонконгу, як і в Сінгапурі міжнародний рекрутинг є необхідністю для зайнятості вакансій[9].

Для розкриття розділу пошуку і відбору персоналу зарубіжних держав потрібно зазначити не тільки американський, японський, а ще й третій – російський спосіб пошуку і відбору персоналу.

В Росії також компанії в тому числі і організації, намагаються наймати на роботу старшокурсників для розвитку компанії в майбутньому за допомогою найму молодих спеціалістів. Але спосіб прийняття з наставником мало розвинуте в Росії. Багато компаній намагаються його втілити у розвиток компанії, однак в реальний спосіб застосування цього методу не дає якоїсь допомоги під час роботи.

Однак в Росії не має настільки структурованих способів пошуку і відбору персоналу як в американських чи японських компаніях, організаціях.

Зазвичай кандидат проходить декілька співбесід, після чого проходить випробувальний термін, по результатам якого приймається рішення про зарахування чи не зарахування кандидата на роботу.

Відповідно до статті 70 Трудового кодексу Російської Федерації, випробувальний термін не повинен перевищувати 3 місяців, шість місяців – для головних бухгалтерів та керівників.

Серед стандартного ряду документів потрібно виділити медичний висновок про здоров'я кандидата. На Заході цьому документу приділяють значну увагу, оскільки за допомогою цього документу можливо визначити фізичну придатність кандидата до роботи. В залежності від посади кандидату можуть запропонувати загальну диспансеризацію, для того щоб визначити проблеми зі здоров'ям. В Росії також при наймі потрібний медичний висновок, але як показує практика не на всі посади роботодавці її вимагають.

В Росії тестування використовується в більшості випадках для визначення рівня професійних знань і лише інколи для визначення професійної придатності.

Оцінюючі центри у зарубіжних країнах більш популярні ніж в Росії, однак використовуються дуже рідко по тій причині, що проведення оцінки є дуже дорогим.

Співбесіда є однією з головних етапів під час прийому на роботу як в Росії, так і в інших зарубіжних країнах. Ціль для всіх країн є однією це отримати особисте враження про кандидата та професійні якості, виявити, що кандидат приховує, дізнатися цілі кандидата та ін.

Отже, американський пошук і відбір персоналу характеризується співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата (у деяких випадках навіть характеристика зі школи), випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу.

Тільки ті кандидати, які пройшли випробувальний термін подаються в резерв [9].

В японській практиці зазвичай пошук і підбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. З такими студентами проводяться лекції від організації, що допомагає втілити патріотизм до діяльності саме тієї організації, яка хоче найняти, як відомо довічно. Коли в організацію приходить на роботу студент за ним також закріплюється наставник, але не з ціллю оцінки, а з ціллю адаптувати до нової організації.

Висновки до першого розділу

Отже, при відборі та пошуку персоналу застосовується метод порівняльного аналізу, так саме завдяки даному методу проводиться удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу здійснюється за допомогою застосування методу антропології, адже можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Відбір та пошук персоналу заснований на методології системного підходу, пояснюється тим, що застосування лише одного методу не дасть повної та якісної інформації про кандидата. Відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального підходу, адже кожен проведений тест чи інтерв'ю виявляє окремі здібності, але є однією системою під час відбору та пошуку кандидатів. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі.

Відбір та пошук персоналу має різне тлумачення в багатьох наукових працях, але сутність залишається однією - це знайти і прийняти на роботу талановитого працівника.

Американський пошук і відбір персоналу характеризується

співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата (у деяких випадках навіть характеристика зі школи), випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу.

В японській практиці зазвичай пошук і підбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. Кадрова політика в Японії характеризується системою довічного найму, але також практикується система найму в друге , яка має найменування «амакудару». Отже, кожна країна має свої особливості у формуванні талановитої команди працівників, але саме завдяки цьому розвиваються технології та механізми пошуку та відбору персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМІВ
ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ
КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРИЗ-ТУР»)

2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «ПРИЗ-ТУР»

Згідно закону України «Про туризм» туристичні агенції здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Воно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна, має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в третейському та арбітражному судах.

Назва підприємства: ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Дата реєстрації - 10.06.2011 (8 років 6 місяців).

Уповноважена особа - Степанова Наталія Олександрівна.

Основний вид діяльності:

79.11 Діяльність туристичних агентств.

Статус організації як товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує порядок діяльності та ліквідації товариства, права і обов'язки його власників, повноваження його органів управління та контролю, інші відносини, пов'язані з діяльністю товариства.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунки в банку, окреме майно, печатку з своєю назвою, штамп, емблему, логотип,

бланки та інші реквізити, встановленні для підприємств та організацій в Україні.

69057, вул.Незалежної України буд.84, офіс 42

Тел/факс (061) 224-70-13; (061) 218-41-44

Моб. (067) 618-15-83; (095) 453-92-12

prizz-tour@ukr.net

Предметом діяльності організації є:

- туроператорська та турагентська діяльність;
- надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України;

- міжнародний туризм: в'їзний туризм - подорожі в межах України осіб, які постійно не проживають на її території, та виїзний туризм - подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на території України, до іншої країни;

- внутрішній туризмом - подорожі в межах території України громадян України та осіб, які постійно проживають на її території;

- організація прийому та обслуговування іноземних та вітчизняних туристів в Україні;

- організація турпоїздок за межі України;

- екскурсійна діяльність;

- організація масового та оздоровчо-спортивного туризму;

- продаж авіаційних, залізничних та автобусних квитків;

- зовнішньоекономічна діяльність;

- організація таких видів туризму: дитячого, молодіжного, сімейного, для осіб похилого віку, для інвалідів, культурно-пізнавального, лікувально-оздоровчого, спортивного, релігійного, екологічного, сільського, підводного, гірського, пригодницького, мисливського, автомобільного тощо.

Основною метою діяльності організації є:

- продаж туристських послуг і авіа-квитків;

- бронювання готелів по Україні і всьому світу;

- пропозиція і продаж науково-пізнавальних, пригодницьких, екологічних, рекреаційних турів по Україні за кордоном;
- організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг (перевезення, тимчасове розміщення, харчування);
- екскурсійне, курортне, спортивне, розважальне та інше обслуговування), а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг.

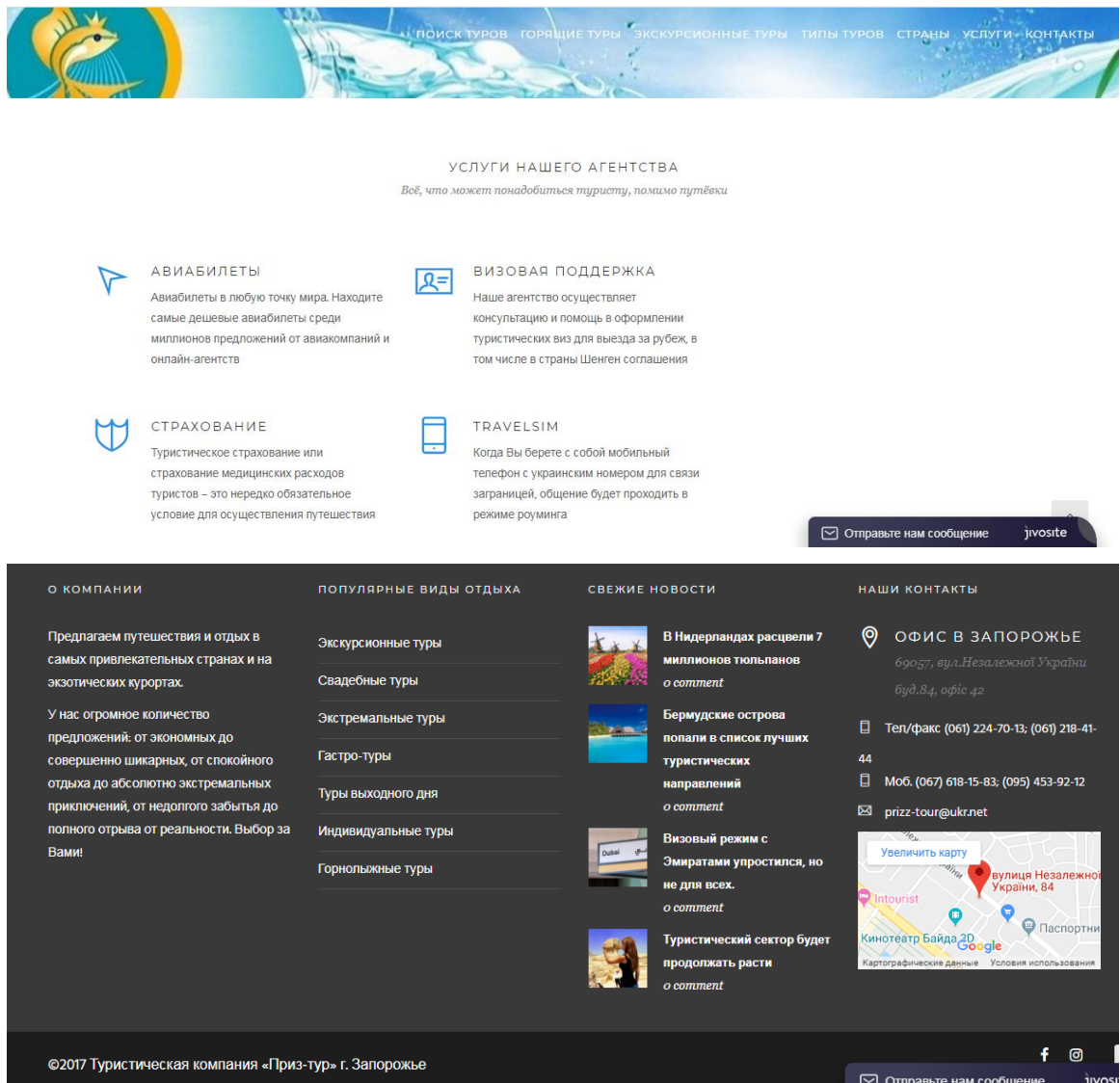


Рисунок 2.1. Сайт ТОВ «ПРИЗ-ТУР», <http://prizztour.com.ua/>

Головною метою діяльності підприємства є виключно туроператорська діяльність, яка включає організацію та забезпечення

створення туристичного продукту, реалізацію та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг, задоволення суспільних потреб в його товарах, роботах, послугах та реалізації на базі одержаних прибутків соціальних та економічних інтересів власника майна підприємства та членів трудового колективу.

Особливістю діяльності ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є те, що воно належить до підприємств сфери послуг, а останні, як відомо, характеризуються матеріальною невидимістю та невідчутністю. Тому особлива роль приділяється роботі персоналу з клієнтами, його комунікаційним та професійним здібностям.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- 1) організація туризму, в т.ч. міжнародного;
- 2) організація прийому та обслуговування вітчизняних та зарубіжних туристів;
- 3) надання агентських, посередницьких послуг;
- 4) екскурсійна діяльність, організація масового та спортивно-оздоровчого туризму, організація дитячого туризму;
- 5) посередництво в наданні послуг громадського харчування та готельного господарства;
- 6) посередництво в послугах з зовнішньо - економічної діяльності;
- 7) посередництво в наданні транспортних послуг; посередницька діяльність з реалізації квитків для туристів на усі види транспорту;
- 8) посередництво в наданні фінансових послуг посередництво в наданні послуг в сфері культури; посередництво в наданні послуг з різних видів страхування туристів та їх майна; посередництво в наданні послуг з розміщення туристів;
- 9) посередництво в наданні спортивних та рекреаційних послуг;
- 10) посередництво в послугах з виробництва та реалізації сувенірної продукції;
- 11) посередницька діяльність в наданні послуг з організації відпочинку

та розваг;

12) посередництво в наданні послуг туристичних гідів;

13) посередництво в наданні паспортно-візових послуг;

14) посередництво в послугах з організації та забезпеченню навчання і підвищенню кваліфікації в Україні та за кордоном.

Туристичне підприємство ТОВ «ПРИЗ-ТУР» пропонує захоплюючі тури по Україні, які враховують інтереси кожного мандрівника:

- познайомлять з самотньою історією, традиціями, культурою та творчістю українського народу;

- познайомлять з найдавнішими слов'янськими пам'ятками культури;

- любителям природи відкриють неповторні в своїй красі краєвиди від високих Карпатських гір до Чорноморського узбережжя;

- діловим людям нададуть можливість відвідати промислові та сільськогосподарські об'єкти, взяти участь у міжнародних виставках, ярмарках, симпозіумах;

- любителям спорту та професіоналам нададуть можливість взяти участь в міжнародних спортивних заходах;

- любителів мистецтва запросять відвідати знамениті картинні галереї, музеї та виставки, послухати відомих у всьому світі українських співаків та музикантів на сценах оперних театрів та концертних залів, а також нададуть можливість отримати справжню насолоду від неповторної мелодики української народної музики на концертах фольклорних колективів;

- мисливцям запропонують полювання в мальовничих куточках України;

- організує та здійснить захоплюючі круїзні подорожі на комфортабельних пароплавах по Дніпру та Чорному морю;

- віруючим з різних країн світу сприятимуть у відвіданні місць паломництва та культових об'єктів;

- людям різних професій, поглядів та переконань допоможуть зустрітися за інтересами;

- всіх без винятку мандрівників пригостять різноманітними стравами української кухні в гостинних національних ресторанах.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» має широке коло послуг, які пропонуються споживачам, також є різноманітними туристичні маршрути, розроблені підприємством. На підприємстві пропонуються як подорожі за задалегідь розробленою програмою, так і ексклюзивні тури на замовлення в межах України. Також надаються послуги з екскурсійного обслуговування.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» має свого генерального директора, який здійснює загальне керівництво і розробляє загальну стратегію підприємства.

Господарчі зв'язки з іншими підприємствами засновані на укладенні договорів на ремонтно-технічне обслуговування, послуг зі страхування підприємства, наданням екскурсійних послуг, забезпеченням харчування та проживання туристів.

Комерційні угоди на туристичні послуги заключають менеджери, на яких покладається відповідальність при укладенні угоди. Угоди з іншими підприємствами на надання ремонтно-технічного обслуговування, страхування, медичної підтримки укладаються вищим керівництвом підприємства.

Показники фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства містять: об'єм реалізації туристичних послуг або виторг від реалізації послуг туризму; показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень витрат на оплату праці тощо); показники використання виробничих фондів (фондовіддача, оборотність обігових коштів); собівартість послуг туризму; прибуток; рентабельність; фінансові показники (платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, валютна самоокупність та ін.).

Окремо виділяються показники, які характеризують стан і розвиток міжнародного туризму:

- кількість туристів, які відвідали зарубіжні країни (визначається по кількості перетинів державного кордону);

- кількість туристичних днів, коли тут були іноземні туристи;
- сумарні грошові витрати, які були зроблені туристами під час закордонних поїздок.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» використовує наступні заходи для залучення клієнтів:

1) інформація про туристичне підприємство знаходиться також на сайтах та рекламних проспектах туристичних підприємств та пошукових порталів;

2) особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами туристичного підприємства);

3) розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо;

4) туристичне підприємство бере участь у міжнародних конференціях та виставках.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» для конкретних планів діяльності бере до уваги ряд специфічних факторів:

- потреби та побажання споживачів завжди йдуть попереду міркування економічної ефективності роботи туристичного підприємства;

- календарне планування робіт залежить в основному від коливань попиту споживачів;

- визначення та вимірювання якості послуг є проблематичним завданням та потребує комплексного підходу;

- працівники повинні добре володіти навичками гостинного спілкування з клієнтами;

- ефективність роботи працівників важко піддається управлінню, оскільки низька продуктивність може бути зумовленою відсутністю попиту з боку споживачів, а не низькою якістю роботи персоналу.

Здійснення туроператорської діяльності ТОВ «ПРИЗ-ТУР» базується на таких правилах:

1. Туроператор не має права провадити інші види господарської діяльності крім тих, що визначені Законом України «Про туризм» та Ліцензійними умовами.

2. Туроператор може здійснювати також і турагентську діяльність.

3. Туроператор має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України з туристичною метою.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» проводить організацію виїзного туризму наступним чином:

- ТОВ «ПРИЗ-ТУР» організовує для туристів індивідуальні та групові поїздки до зарубіжних держав на підставі укладених договорів (контрактів) про співробітництво або інших документів щодо надання туристичних послуг, які укладаються з іноземними партнерами в письмовій формі;

- ТОВ «ПРИЗ-ТУР» під час організації виїзного туризму оформлює такі документи, які є предметом договору на туристичне обслуговування:

- заявку туриста або тур агента на бронювання туристичної послуги;
- підтвердження сторони, що приймає, щодо заброньованої послуги;
- договір з туристом на туристичне обслуговування;
- ваучер;
- страховий поліс;
- платіжні документи (корінці прибуткових ордерів, квитанції, касові чеки тощо), що підтверджують внесення туристом (турагентом) до каси ТОВ «ПРИЗ-ТУР» вартості туристичних послуг, обумовлених договором з туристом або заявкою тур агента;

- транспортні документи (квитки), якщо ТОВ «ПРИЗ-ТУР» забезпечує транспортні послуги або надає послугу щодо бронювання та придбання квитків;

- програму туру.

Організація в'їзного туризму здійснюється так:

- ТОВ «ПРИЗ-ТУР» організовує для іноземних туристів групові та індивідуальні тури по Україні на підставі договорів (контрактів) з

іноземними партнерами, а також із вітчизняними партнерами, які забезпечуватимуть надання послуг з розміщення, харчування, транспорту, організації відпочинку та оздоровлення, розваг, екскурсійного обслуговування тощо.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» організовує для туристів індивідуальні та групові поїздки по Україні на підставі укладених договорів (контрактів) про співробітництво або інших документів, щодо надання туристичних послуг. З вітчизняними партнерами, які забезпечуватимуть надання послуг з розміщення, харчування, транспорту, організації відпочинку та розваг, екскурсійного обслуговування.

Управління та контроль здійснюються наступним чином:

- управління підприємством здійснюється на підставі сполучення прав власника по господарському використанню свого майна і самоуправління трудового колективу;
- управління підприємством здійснює його власник (засновник);
- виключною компетенцією власника (засновника) є:
 - внесення змін та доповнень у Статут підприємства;
 - вирішення питань про реорганізацію та ліквідацію підприємства;
 - призначення на посаду та звільнення з посади директора підприємства;
 - затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
 - затвердження прибутково-видаткових кошторисів, розцінок, тарифів, розмірів оплати праці працівників підприємства;
 - визначення фондів підприємства та розмірів відрахувань до них;
 - розгляд та затвердження витрат, не передбачених кошторисом, визначення джерел покриття затрат на ці цілі;
 - затвердження звітів підприємства, звітів директора по діяльності;
 - призначення ревізії фінансово-господарської діяльності підприємства, заслуховування актів перевірок, прийняття по них рішень;
 - розподіл прибутку підприємства, прийняття рішення про отримання

довгострокових кредитів.

Власник (засновник) має право розглядати й інші питання діяльності підприємства, в разі необхідності має право відмінити рішення директора підприємства, якщо воно прийняте з порушенням законодавства.

Рішення власника (засновника) є обов'язковим для всіх працівників підприємства.

○ Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює його директор, який призначається засновником на підставі чинного трудового законодавства, підзвітний власнику (засновнику) і відповідає перед ним за здійснення діяльності та виконання своїх обов'язків.

Засновник (власник) сам є директором підприємства.

○ Директор підприємства:

- забезпечує виконання його поточних і перспективних планів;
- розпоряджається майном підприємства, включаючи його грошові кошти в межах, визначених власником;
- представляє підприємство в стосунках з юридичними та фізичними особами;
- укладає від імені підприємства угоди, контракти і забезпечує їх виконання;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників підприємства в межах своєї компетенції.

Вимоги до персоналу:

У ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є письмові стандарти (інструкції) для персоналу, що фіксують функціональні обов'язки і встановлені правила роботи. Постійно проводиться заняття по підвищенню кваліфікації і по професійній підготовці. Персонал ТОВ «ПРИЗ-ТУР» проходить періодичний медичний огляд, запис якого відмічено в санітарній книжці і санітарному журналі.

Посадові інструкції персоналу.

1. Службовий персонал повинний: бути одягненим у форму; носити іменні значки; бути дружніми, чемними, корисними гостям; розуміти туриста

з півслова; вітати туриста.

Структура персоналу:

По статі: чоловіки -15%, жінки -85%

За освітою: з вищою освітою - 80%;

з незакінченою вищою освітою - 13%;

без вищої освіти - 7%.

За віком :

21-25 років - 40%;

26-30 років –30 %;

31-40 років - 30%.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» має лінійну організаційну структуру управління тому, що основу лінійної структури складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Організаційно-управлінська структура туристичного підприємства ТОВ «ПРИЗ-ТУР»

Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що

характеризують виконання ними своїх цілей і задач. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) стає як би другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

Далі більш детально розглянемо найважливіші служби зі всіма їхніми обов'язками:

1. Власник - може займати різноманітні посади на підприємстві, в тому числі, бути директором туристичного підприємства. Власник розпоряджається майном туристичного підприємства, укладає угоди, видає доручення, відкриває в установах банку розрахунковий, та інші рахунки, користується правом розпоряджатись коштами.

Директор – керує всіма видами діяльності туристичного підприємства. Організує роботу та ефективну взаємодію виробничих одиниць, і інших структурних підрозділів туристичного підприємства, направляє їхню діяльність на досягнення високих темпів розвитку та удосконалювання послуг; підвищення продуктивності праці, і якості послуг на основі наукової організації праці. Вживає заходів щодо забезпечення туристичного підприємства кваліфікованими кадрами, за найкращим використанням знань і досвіду працівників, створення безпечних і сприятливих умов для їхньої праці.

2. Бухгалтерія - тісно пов'язана і з лінійними службами і з персоналом.

У її обов'язки входить здійснення різних грошових переказів, підготовка різних фінансових звітів від касиру туристичного підприємства, своєчасне інформування керівництва про фінансові результати діяльності підприємства, а також виплата працівникам платні, одержання інших різних рахунків, виплат за ними, контроль і облік витрат.

3. Менеджери безпосередньо приймають клієнтів, підбирають тури, складають індивідуальні тури. З надходженням додаткової інформації своєчасно інформують всі зацікавлені служби про всі зміни та доповнення.

Складають звіти про наданні додаткові послуги, ведуть облік іноземних та вітчизняних туристів. Інформують клієнтів про існуючі види послуг.

Таким чином, організаційно-управлінська структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав та відповідальності. У цій структурі реалізуються різні вимоги щодо вдосконалювання систем управління комунікаційною політикою, що знаходять вираження в тих або інших принципах управління.

Особливістю діяльності ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є те, що воно належить до підприємств сфери послуг, а останні, як відомо, характеризуються матеріальною невидимістю та невідчутністю. Тому особлива роль приділяється роботі персоналу з клієнтами, його комунікаційним та професійним здібностям.

2.2 Діагностика проблем формування механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві

У ТОВ «ПРИЗ-ТУР» значну частину персоналу займають жінки. Жінки, які знаходяться у відпустці можуть сприяти погіршенню роботи дистанції.

ТОВ «ПРИЗ-ТУР» орієнтовано при прийманні на роботу більше молодих спеціалістів, однак проблемою при прийнятті молодих спеціалістів є те, що багато хто зі студентів чи молодих випускників, ще не знають точно, якою кар'єрною дорогою їм піти, молоді спеціалісти є непередбачувані, коли їх приймають на роботу, вони за часту не затримуються на одній посаді, легко переманюються, роблять великі помилки під час роботи, що може погіршити роботу самого підприємства.

Але прийняття на роботу людей старше 35 років, також несе велику

загрозу роботі ТОВ «ПРИЗ-ТУР», його іміджу, адже такі працівники мало коли приносять свіжі, нові конкурентні ідеї – все це загрожує залишитись дистанції в минулому, адже раніше деякі люди отримали звичку рахувати все на папері, а не на комп'ютері, і як працювати в документах в електронному вигляді не мають навіть уявлення.

Пошук персоналу відбувається за допомогою об'яви в СМІ, через сайти rabota.ua, work.ua, trud.ua, також кандидат може відправити своє резюме на офіційному сайті ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Пошук персоналу на керівні посади є дуже ризикованим, адже на сайтах по пошуку роботи розміщують резюме кандидати, які найчастіше не мають потрібного професійного рівня, як показує практика це люди, що не мають чіткої мети, вони бажають тільки працювати, отримувати гроші за роботу, яка є найбільш вигідною для них. Пошук персоналу займає дуже багато часу від декількох днів до декілька тижнів, і говорити про те, що даний кандидат не піде із роботи через декілька тижнів чи місяців не можливо. Адже, кандидата не було проаналізовано всесторонньо.

Пошук персоналу на керівні посади повинен здійснюватися за допомогою методології прямого пошуку, а не скринінгу. Спеціалістів у ТОВ «ПРИЗ-ТУР» знаходять за допомогою сайтів по роботі, розміщення вакансії в учбових закладах, розміщення міні об'яв у газетах, рідше за допомогою рекомендацій персоналу, відбір здійснюється завдяки співбесіді з представником кадрової служби, далі проводиться співбесіда із керівником відділу, та надаються документи до кадрової служби, стажування триває приблизно 3 дні, під час, яких кандидату розповідається особливості роботи, після чого за допомогою програми «Skype» декілька працівників кадрової служби м. Києва проводять співбесіду, найчастіше це є ситуаційне інтерв'ю. Після чого приймається рішення про прийняття чи знову пошук кандидата.

Пошук і відбір персоналу проводиться на конкурсній основі.

В перший день стажування стажер повинен освоїти свої майбутні посадові обов'язки (посадова інструкція), ознайомитись із документацією по

професії, нормативно-правовою документацією чинною в Україні та яка безпосередньо стосується вакантної посади, корпоративними правилами і принципами ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

В другий день стажування стажер повинен почати виконувати відповідні доручення майбутнього керівника під його безпосереднім наглядом та в процесі їх виконання знайомитись з працівниками ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

В третій день стажування стажер повинен самостійно виконувати поставлені перед ним завдання, орієнтуватись в роботі, планувати та розподіляти роботу за ступенем важливості та строків виконання. Вся робота виконана стажером перевіряється безпосереднім керівником.

Після кожного дня стажування, в кінці робочого дня, стажер з безпосереднім своїм керівником, за попереднім погодженням, приходять до начальника відділу по роботі з персоналом з метою інформування начальника про результати проходження стажування та подальший його хід.

Всі дні стажування насичені роботою як для стажера (щоб він міг проявити себе з усіх сторін) так і для його безпосереднього керівника (який повинен відслідковувати всі настрої стажера, логічно правильно та повно організувати його роботу, для того щоб всебічно оцінити кандидата не пропустити дійсно гідної особистості, який своєю роботою зможе допомогти досягненню та досягнути цілей роботи ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Безпосередній керівник стажування робить власні об'єктивні висновки щодо кандидата в усній чи письмовій формі та доводить їх до відома начальника відділу по роботі з персоналом.

Якщо стажер проявив себе за час стажування і начальник відділу по роботі з персоналу вирішує питання про допуск/ не допуск стажера до наступного етапу – співбесіди з головним офісом по роботі з персоналом ТОВ «ПРИЗ-ТУР», де приймається рішення про прийняття чи відказ у роботі.

Так, для працівників не влаштовують психологічних тестів на

сумісність кандидата з керівником ТОВ «ПРИЗ-ТУР» чи окремого відділу, однак це є основою того, що кандидат добре адаптується, у відділі буде гарний психологічний клімат, що сприятиме високоефективній праці, зменшуватиме плинність кадрів.

Кадровій службі не вистачає часу на прямий пошук топ-менеджерів, адже значну увагу треба приділяти пошуку кандидатів середнього рівня.

Плинність кадрів значно погіршує імідж ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Таким чином, підбір персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» здійснюється в кілька етапів, а саме приймання та аналіз заявки на підбір персоналу. Відповідний підрозділ готує заявку встановленої форми на пошук персоналу та подає її на затвердження начальнику відділу по роботі з персоналом ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Заповнена заявка повинна містити вичерпну інформацію про вакансію, рівень знань, особистих якостей, які повинен мати кандидат. Після узгодження керівником відповідного відділу відповідної заявки вона передається у відділ кадрів для подальшої роботи з нею. Далі відбувається пошук персоналу, перегляд, аналіз та сортування отриманих резюме. Виділення тих резюме які найбільше підходять під ту чи іншу вакансію та відповідають вимогам ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Далі відбувається телефонне інтерв'ю. У телефонній розмові з'ясовується ступінь зацікавленості кандидата на відповідну вакансію, його очікування щодо заробітної плати, надати інформацію про ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Під час телефонного інтерв'ю формується попереднє враження про кандидата, більшість відсіюється на даному етапі. Телефонну розмову будують таким чином щоб обидві сторони прийшли до висновку про подальше продовження/припинення зв'язків по даній вакансії. Навіть якщо кандидат виявиться таким, що не відповідає вимогам заявки чи вимогам ТОВ «ПРИЗ-ТУР» в цілому, йому дякують за виявлену зацікавленість до вакансії. Так, формується враження про ТОВ «ПРИЗ-ТУР», складається його рейтинг зовні.

Коли призначається співбесіда співшукачу детально розповідають як

краще доїхати до офісу, повідомляють ім'я та по-батькові особи яка буде проводити співбесіду, контактний телефон. До кожної співбесіди готуються (ще раз передивляються резюме, роблять помітки на полях, що ще слід з'ясувати).

Під час співбесіди інспектор з кадрів в першу чергу з'ясовує чи відповідає карта ментальності кандидата вимогам ТОВ «ПРИЗ-ТУР», яка у нього кваліфікація та потенціал.

Під час безпосередньої співбесіди кандидат розповідає про себе (де працівники відділу по роботі з персоналом складають психологічний портрет особи та здібності). Приблизні запитання які використовують в ході попередньої співбесіди:

- Що Ви очікуєте від роботи? (з'ясовуються, що кандидат хоче та очікує від нової роботи та що пропонується);

- Чому Ви бажаєте змінити місце роботи? (які причини та підстави зміни місця роботи);

- Як Ваша робота може вплинути на досягнення цілей нашої організації? (така відповідь дасть можливість зрозуміти наскільки чітко та ясно кандидат розуміє посадові обов'язки та роль в ТОВ «ПРИЗ-ТУР»);

- Які труднощі виникали у Вашій роботі та як ви їх вирішували? (дана відповідь допоможе зрозуміти чи вмє спів шукач діяти у непередбачуваних обставинах, та яким чином);

- Самостійно оцініть рівень Ваших знань по п'ятибальній шкалі де «5» найвищій бал, а «1» найменший (кандидат розповідає про свої слабкі та сильні сторони, добре проглядається наявність критичної оцінки себе самого).

Надається інформація про ТОВ «ПРИЗ-ТУР» та його цілі, стисло ознайомлюють спів шукача з посадою, яка пропонується (з посадовими обов'язками, які він повинен виконувати).

Питання кандидата, якщо вони змістовні та логічно правильно складені та по темі, також допомагають зрозуміти особливості мислення співшукача,

дійсну зацікавленість у вакансії, його мотивацію, бажання кар'єрного росту тощо.

Негативна інформація, отримана в ході перевірки рекомендацій, часто служить підставою для відмови кандидату. До того як використовувати отриману негативну інформацію, слід підтвердити її точність через інші джерела. Крім того, рішення, прийняті за різним кандидатам, повинні бути послідовними (тобто на основі схожої інформації повинні прийматися подібні рішення). Однією з можливостей є гарантія кадрового агентства на підбирання персоналу, який буде повністю відповідати вимогам.

Можна зазначити, що пошук та відбір персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є трудомісткий процес, який прагне удосконалення, адже в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» на одну посаду зазвичай сім і більше кандидатів, при цьому зазначено за даними звітності в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» облікова чисельність зменшилась, збільшилась плинність персоналу. Все це може негативно вплинути на ефективність роботи. Так, як велика кількість кандидатів не завжди допомагає знайти саме талановитого працівника, інколи велика кількість змушує кадрового працівника тільки марно витрати час та кошти.

Отже, відбір та пошук персоналу потребує удосконалення адже, з кожним роком збільшується плинність кадрів у ТОВ «ПРИЗ-ТУР», причиною цього є погана адаптацію при стажуванні кандидата, завищення умов праці кандидатом, під час відбору та пошуку кандидату витрачається багато часу та коштів, але результати не можуть гарантувати добрий результат, адже кандидат все ж таки все сторонньо не досліджений. На прямий пошук і відбір топ-менеджерів не вистачає часу, адже дана технологія потребує не один тиждень, хоча і є найбільш ефективною для підняття рівня ТОВ «ПРИЗ-ТУР» на першу сходинку. Відбір та пошук персоналу здійснюється завдяки розміщення об'яв в СМІ, на сайтах по пошуку роботи, розгляд резюме на даних сайтах, розміщення об'яв про вакансію в учбових закладах, інколи рекомендацій співробітників, далі проводиться попередня співбесіда по телефону, потім співбесіда зі

спеціалістом кадрової служби, керівником відділу, що подавав заявку по даному кандидату, керівником ТОВ «ПРИЗ-ТУР» після чого проходить стажування та надає свої документи на обробку службі безпеки, далі знову проходить співбесіду з керівником ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Механізм пошуку в ТОВ «ПРИЗ-ТУР», що застосовується до низової ланки організації (обслуговуючий персонал і персонал, зайнятий на допоміжних роботах), здійснюється за допомогою скринінгу.

2.3 SWOT-аналіз формування механізмів пошуку і відбору персоналу в організації

Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

Сильні сторони підприємства – це переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів.

Слабкі сторони – це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

Друга частина SWOT-аналізу являє собою дослідження зовнішнього середовища, яке є сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на його здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягів продажу і прибутку. Загрозами є негативні фактори зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку. Таким чином, на першому

етапі вирішення завдань з оцінювання поточного стану підприємства та перспектив його розвитку проведемо аналіз ситуації всередині підприємства і зовнішній аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості свого підприємства з можливостями, які дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку підприємство повинна розвивати свій бізнес (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз слабких і сильних сторін, можливостей і загроз ТОВ «ПРИЗ-ТУР»

	Можливості	Загрози
	1	2
Зовнішнє середовище	1. Надання нових туристичних послуг 2. Збільшення потреб на туристичному ринку 3. Збільшення кількості клієнтів. Розширення споживчого ринку 4. Додаткові послуги споживачам 5. Співробітництво з іншими підприємствами як на території України, так і за її межами 6. Покращення рекламної компанії на ринку туристичних послуг 7. Довгострокові контракти з іноземними споживачами	1. Послуги-замінники 2. Велика кількість конкурентів 3. Життєвий цикл вже існуючих туристичних послуг на стадії спаду 4. Велика активність конкурентів
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Великий досвід у туристичній галузі 2. Якісна продукція 3. Високий імідж 4. Великі обсяги продажу туристичних послуг 5. Впровадження новітніх технологій в процес надання туристичних послуг	Слабкі сторони 1. Внутрішньополітичні проблеми 2. Застаріле обладнання 3. Слабка мотивація 4. Низька кваліфікація співробітників

Проведений SWOT-аналіз показує можливості підприємства на сьогодні і у майбутньому. В таблиці 2.2 детальна характеристика можливостей і загроз, а також їх наслідки для підприємства і заходи для уникнення загроз або не використання можливостей.

Практично будь-яка загроза веде за собою ланцюг негативних факторів, кінцевою ланкою якої завжди є фінансові збитки, а слідом за цим і, можливо, падіння репутації підприємства. І навпаки, будь-яка можливість дає

підприємству шанс зміцнити своє місце на ринку, а також, можливість, просуватися далі.

Таблиця 2.2 – Характеристика основних загроз і можливостей

Загроза	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або використання можливостей
1. Послуги-замінники	Зменшення споживачів і прибутку	Виробництво високоякісних туристичних послуг
2. Велика кількість конкурентів	Втрата клієнтів як існуючих, так і потенційних. Втрата частки ринку	Спробувати зміцнити свої позиції на ринку
3. Життєвий цикл вже існуючих послуг на стадії спаду	Зниження прибутку і втрата споживачів	Виробництво нових туристичних послуг або покращення властивостей існуючих туристичних послуг
4. Велика активність конкурентів	Втрата частки ринку	Знаходження і усунення причин відставання від конкурентів. Спробувати «обійти» конкурента іншими перевагами
Можливість	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або не використання можливостей
1	2	3
1. Випуск нових туристичних послуг	Розширення ринків збуту; підвищення іміджу ТОВ «ПРИЗ-ТУР»; збільшення прибутку	Виробництво якісних і конкурентоспроможних туристичних послуг
2. Збільшення потреб на споживчому ринку	Збільшення прибутку	Розширення номенклатури туристичних послуг, надання додаткових послуг
3. Збільшення кількості споживачів. Розширення споживчого ринку	Додатковий ринок збуту, додаткове джерело надходження фінансових коштів	Знижки, розстрочки платежу, додаткові послуги, договори на тривалий термін
4. Додаткові послуги споживачам	Утримання існуючих і поява нових споживачів	Туристичні послуги на території України, а також за її межами; страхування туристичних послуг
5. Співробітництво з підприємствами як на території України, так і за її межами	Застосування досвіду інших підприємств	Пошук зв'язків з суміжними компаніями
6. Покращення рекламної кампанії	Розширення ринків збуту	Проведення ярмарок, виставок, семінарів
7. Довгострокові контракти з іноземними споживачами	Поява нових клієнтів; впевненість у майбутньому	Договори на тривалий термін

В таблиці 2.3 представлена детальна характеристика основних переваг і недоліків ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Таблиця 2.3 – Характеристика основних переваг і недоліків

Переваги	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або використання можливостей
1	2	3
1. Великий досвід	Якісні туристичні послуги, наявність постійних споживачів	Розширення знань в галузі надання туристичних послуг
2. Якісна продукція	Утримання існуючих і поява нових споживачів	Впровадження новітніх технологій для підтримання якості на належному рівні
3. Високий імідж	Велика кількість споживачів	Підтримання якості, додаткові послуги, розширення номенклатури туристичних послуг
4. Великі обсяги продажу туристичних послуг	Збільшення прибутку	Знижки, розстрочки платежу, додаткові послуги, договори на тривалий термін
5. Впровадження новітніх технологій в процес туристичних послуг	Якісні туристичні послуги, розширення ринків збуту	Постійна модернізація існуючої технології надання туристичних послуг
1	2	3
Недоліки	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення недоліків або використання можливостей
1. Слабка мотивація	Постійна зміна кадрів	Збільшення заробітної плати, покращення умов праці
2. Низька кваліфікація співробітників	Зниження якості і обсягів туристичних послуг	Підвищення кваліфікації працівників

Таким чином, можна зробити висновок, що при впровадженні новітніх технологій і єдності роботи колективу, підприємство розширить вже існуючий ринок збуту шпалер, розробить і впровадить нову продукцію, яка буде приносити немалий прибуток. По-перше, необхідно удосконалити стратегію виробництва нової продукції шляхом зниження собівартості шпалер і сировини, необхідної для їх виробництва. По-друге, більш якісний і конкурентоспроможний товар дозволить комбінату підвищити імідж, як виробника готової продукції.

Висновки до другого розділу

Організаційно-управлінська структура ТОВ «ПРИЗ-ТУР» має лінійний вигляд та спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Найважливішим детермінантом професійного шляху кожного працівника ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є його уявлення про свою особистість, тобто так звана професійна «Я-концепція», яку кожен менеджер втілює у низці кар'єрних рішень. Професійний вибір та тип кар'єри є спробою знайти відповідь на запитання «Хто я»? при цьому дуже часто працівники реалізують свої кар'єрні орієнтації підсвідомо.

Отже, планування залучення персоналу – це цілеспрямовані заходи щодо прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Узагальнюючи зазначене, потрібно відмітити, що процес пошуку і відбору персоналу розглядається як сукупність дій із використанням спеціальних методів оцінювання, спрямованих на відбір одного з кандидатів, який відповідає певним критеріям із загальної кількості претендентів. Організаціям в сучасних умовах ринку потрібно постійно слідкувати за ефективністю вибраної стратегії відбору та пошуку персоналу, яку вона використовує для залучення кандидатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРИЗ-ТУР»)

3.1 Пропозиції щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві

Одним із найголовніших напрямків удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції є зниження витрат загального часу на пошук відповідного кандидата менеджером з відбору персоналу, зменшити витрати часу на технології відбору та:

- удосконалити якість відбору претендентів на основні (базові) спеціальності;
- знизити плинність кадрів на 60%, знизити витрати на відбір основного персоналу за рахунок зниження плинності кадрів;
- збільшити обсяг прибутку.

Для вдосконалення системи пошуку та відбору на підприємстві пропонується ввести на офіційному сайті ТОВ «ПРИЗ-ТУР» послугу «Online кандидат».

Кожен з клієнтів хто приходить до організації може побачити та ознайомитися з нею, а також взяти собі та порекомендувати друзів чи знайомому скористатися послугою «Online-кандидат». Дана послуга буде дуже корисною для студентів та випускників вузів, адже ця категорія найбільше шукає собі престижну та перспективну роботу, роботу як у ТОВ «ПРИЗ-ТУР». А нові та перспективні кадри завжди потрібні для розвитку організації.

Послуга буде містити всі відкриті вакансії ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Дана послуга допоможе знайти кандидатів для нижньої та середньої ланки, що допоможе менеджеру з відбору персоналу та кадровій службі зайнятися прямим пошуком кандидатів на керівні посади. Так, як прямий пошук віднімає багато часу від 2 тижнів і більше, у менеджера з відбору персоналу просто не вистачає часу для відбору по справжньому важливої роботи.

Оскільки в прямий пошук не входить тільки знаходження кандидата в СМІ, Інтернеті, чи міні-резюме в газеті. Як відомо дуже часто в об'явах можна знайти людей, які мало чим відповідають даним вимогам, оскільки можна натрапити на претендента, який постійно змінює роботу і сам не знаю чого бажає, а в гіршому випадку на афериста, який знає всі психологічні тонкощі під час співбесіди і влаштується на роботу, при таких обставинах кінець є не передбачуваним.

Тому, послуга «Online кандидат» буде дуже корисною для кадрового відділу. Скористатися послугою може будь-хто, про неї дізнається майже вся Україна, оскільки організації рекомендується провести рекламу за допомогою брошур про дану послугу.

Використання брошур під час рекламної стратегії є найбільш дешевим та ефективним способом. Оскільки реклама на телебаченні є також дуже ефективним способом реклами як організації так і його послуги, але це одне з найдорожчих способів. Найбільш популярними каналами є Запоріжжя та ТВ-5 і найбільш вигідний з 19.00 до 23.00, але тільки зробити відеоролик коштує від 24 000 тисяч гривень.

Ціни в таблиці 3.1 представлені з офіційного сайту телеканалу ТВ-5, дані суми навіть с першого погляду є економічно не вигідними для ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Тому, організації все ж потрібно скористатися листівками, вони також нададуть популярність ТОВ «ПРИЗ-ТУР», привернуть увагу багатьох клієнтів. А також саме найголовніше допоможуть в роботі кадровій службі по пошуку і відбору кандидатів.

Таблиця 3.1 – Ціна розміщення реклами на телеканалі ТВ-5

Рекламний блок		Ціна 1-го виходу, грн. без НДС		Рекламний блок		Ціна 1-го виходу, грн. без НДС	
з	до	Будні	Вихідні	з	до	Будні	Вихідні
6:00:00	7:00:00	х	8000 грн.	16:00:00	17:00:00	3650 грн.	35000 грн.
7:00:00	8:00:00	2700 грн.	8000 грн.	17:00:00	18:00:00	5350 грн.	40000 грн.
8:00:00	9:00:00	3100 грн.	18000 грн.	18:00:00	19:00:00	5700 грн.	44000 грн.
9:00:00	10:00:00	2800 грн.	20000 грн.	19:00:00	20:00:00	6900 грн.	55000 грн.
10:00:00	11:00:00	2800 грн.	22000 грн.	20:00:00	21:00:00	7650 грн.	70000 грн.
11:00:00	12:00:00	2650 грн.	34000 грн.	21:00:00	22:00:00	7150 грн.	65000 грн.
12:00:00	13:00:00	2700 грн.	33000 грн.	22:00:00	23:00:00	5250 грн.	56000 грн.
13:00:00	14:00:00	2700 грн.	35000 грн.	23:00:00	0:00:00	4000 грн.	40000 грн.
14:00:00	15:00:00	2850 грн.	33000 грн.	0:00:00	1:00:00	2000 грн.	21000 грн.
15:00:00	16:00:00	3250 грн.	29000 грн.	1:00:00	2:00:00	х	11000 грн.

На сайті послуги «Online-кандидат» кожній кадровій службі буде наданий окремий кабінет, в якому вони повинні будуть розміщати всі відкриті вакансії. Так це допоможе розбити вакансії по кожному відділу, філії, територіально відокремлених без балансових відділень . Претендент на посаду може ознайомитися з усіма вакансіями організації одночасно, а не шукати їх на сайтах work.ua, rabota.ua та на інших сайтах по пошуку роботи. Хоча кадрові служби все ж повинні будуть розміщати вакансії, але з силкою на послугу «Online-кандидат» сайту ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Навіть , якщо претендент по якимось критеріям не в змозі буде працювати в організації, він мінімум декілька раз завітає на офіційний сайт ТОВ «ПРИЗ-ТУР», ознайомиться з новими послугами, ціною та кредитною політику організації.

Тому для залучення претендентів підприємства потрібно скористатися послугою для друку буклетів, брошурок, листівок спеціальних агентств . Друк листівок в наші дні досить актуальний і користується дуже великим

попитом, так як не одна рекламна акція, виставка не проводиться без листівок. Друк листівок для організації потрібно провести великим тиражем.

Головною функцією даних листівок буде привернути увагу зацікавлених претендентів в новій та цікавій роботі.

Замовляти прийдеться тільки якісний друк листівок, так як друк на не якісних може призвести до негативного враження про організації, і листівка опиниться в смітнику.

Найпоширеніші розміри листівок:

- листівка-єврофлаєр;
- формат А6;
- формат А5;
- формат А4.

В даному випадку найдоцільніше буде використати формат А5.

Друк листівок має бути повно кольоровим з однієї сторони про послугу «Online-кандидат» та про послуги саме для клієнтів організації.

Витрата на друк листівок не настільки велика, а віддача від них як від рекламного продукту досить широка.

Що б отримати бажаний ефект віддачі від листівок, необхідно:

- ретельно продумати макет листівок;
- забезпечити якісний друк листівок, на якісних матеріалах;
- якісно написати інформацію для друку листівок, що б вона привернула претендентів , а не відштовхнула;
- ретельно вибирати місце для розповсюдження листівок, цільову аудиторію.

Отже, з залученням претендентів, все зрозуміло . Розглянемо детальніше саму послугу «Online-кандидат» .

В послугі «Online-кандидат», як говорилося раніше кожний кадровий відділ ТОВ «ПРИЗ-ТУР» розміщує відкриту вакансію, але претендент має можливість не тільки переглянути відкриті вакансії, зі свого населеного пункту, так із різних куточків України.

Та це є також не найголовніше, оскільки під кожною вакансією претендент може натиснути на «пройти конкурс», в якому спочатку претендент має зареєструватися. Ввести свої основні дані, тобто прізвище, ім'я та по батькові, дата та рік народження, дані про освіту (місце і роки навчання, спеціальність, основні прослухані курси, середня оцінка по дисциплінах навчального закладу, додаткова освіта, стажування тощо), номер телефону, адрес електронної пошти на який прийде пароль для входу, як кандидату, який зареєструвався.

Далі спеціалісти кадрової служби організації розробили для кожної вакансії психологічний портрет, який потрібний саме на цю вакансію. Для розробленого психологічного портрету потрібно відібрати кандидата, для цього особа, що зареєструвалася повинна пройти онлайн тест.

Тест застосовується для визначення мотивації майбутнього співробітника, психологічну сумісність у колективі.

Спочатку кандидат проходить тест особистісних характеристик. Таким тестом може бути наприклад тест Кеттелла на особистість. 16 – факторний тест Кеттелла являється одним з популярних анкетних методів оцінки психологічних особливостей кандидата. Тест має популярність, як за рубежом, так і в нашій країні. За допомогою даного тесту можливо дізнатися особливості характеру і виявити скриті схильності особи. Тест складається з 105 питань, в більшості питань потрібно відповісти «так» чи «ні» . Тест складається з Фактору А: «замкнутість – товариськість», фактору В: «інтелект» , фактору С: «підпорядкованість – домінантність», фактору F – «стриманість - експресивність», фактору G «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки», фактору Н: «боязкість – сміливість», Фактор І: «жорсткість – чутливість», фактору L «довірливість – підозрілість», фактору М: «практичність – мрійливість», фактору N: «прямолінійність – дипломатичність» , фактор Q : «спокій – тривожність», фактору Q1 «консерватизм – радикалізм», фактору Q2 : « конформізм – нонконформізм», фактору Q3: «низький самоконтроль – високий

самоконтроль», фактору Q4: «розслабленість – напруженість» і як доповнення Фактор MD: «адекватна самооцінка – неадекватна самооцінка».

Фактор А орієнтований на вимірювання товариськості людини в малих групах та здатності до встановлення безпосередніх, міжособистісних контактів.

Фактор В не визначає рівень інтелекту, він орієнтований на вимірювання оперативності мислення і загального рівня вербальної культури та ерудиції.

Фактор С характеризує динамічне узагальнення і зрілість емоцій в протилежність нерегульованої емоційності. Згідно з методикою Кеттелла, особистість з полюсом С - дратується з-за тих чи інших подій або людей, не задоволена життєвими ситуаціями, власним здоров'ям, крім того, це особистість безвольна. Однак така інтерпретація досить правдива, оскільки тут не враховується пластичність емоційної сфери. Люди з високою оцінкою за фактором С+ частіше є лідерами, ніж ті, чий показник по цьому фактору ближче до полюса С-. З іншого боку, у керівного складу діапазон показників за фактором С широкий; деяким з них притаманні низькі значення по цьому фактору (можливо, тут позначається реакція втоми і заклопотаність при стресі).

Встановлено, що людям з високою і середньою оцінкою за фактором С властиві і більш високі моральні якості.

У цілому чинник має генетичне походження і спрямований на вимірювання емоційної стабільності; він великою мірою співвідноситься з поняттями слабкої і сильної нервової системи (з І. П. Павлову).

Професіями, які вимагають подолання стресових ситуацій (керівники), повинні володіти індивідууми з високими оцінками за фактором С. В той же час в професіях, де не вимагається швидке прийняття рішень, емоційної стабільності і де можна вирішувати питання самому (листоноші і т. д.), можна мати і низькі оцінки за цьому чиннику.

Фактор Е пов'язаний із соціальним статусом і у лідерів вище, ніж у

послідовників. Існує припущення, що оцінки за цим фактором змінюються з віком і залежать від статі претендента. У своїй поведінці люди з високими оцінками (по цьому фактору) відчують потребу в автономії.

Фактор F орієнтований на вимірювання емоційної забарвленості та динамічності в процесах спілкування. Приклад: ефективні лідери мають більш високі оцінки, послідовники - більш низькі.

Фактор G характеризує особливості емоційно-вольової сфери (наполегливість, організованість – безвідповідальність, неорганізованість) і особливості регуляції соціальної поведінки (прийняття або ігнорування загальноприйнятих моральних правил і норм).

Фактор H - чітко визначений фактор, який характеризує ступінь активності в соціальних контактах. При цьому треба враховувати, що цей фактор має генетичне походження і відображає активність організму і особливості темпераменту. Люди з високими оцінками цього фактора мають схильність до професій ризику, наполегливі, вміють витримувати емоційні навантаження, що часто робить їх лідерами. Низькі оцінки цього фактора характеризують людей соромливих, боязких, важко приймають самостійні рішення.

Фактор I. Згідно з рядом досліджень, люди з високими показниками по цьому фактору зазвичай налаштовані романтично, люблять подорожі і нові переживання. Вони володіють розвиненою уявою, для них важлива естетика.

Цей фактор відображає відмінності в культурному рівні і естетичної сприйнятливості особистості. Цікавий той факт, що люди з низькими показниками по цьому фактору менше хворіють, більш агресивні, частіше займаються спортом.

Характеристики цього фактора ближче до фактора другого порядку «низька емоційність – висока емоційність»

Особистість з високими показниками по цьому фактору характеризується як фізично і розумово витончена, схильна до рефлексії, думаюча над своїми помилками і шляхами уникнення таких. Оцінки по

даному фактору у жінок вище, ніж у чоловіків, при цьому вони залежать від навколишніх умов і культурного рівня. Кеттелла визначає дану рису особистості як "запрограмовану емоційну чутливість", підкреслюючи тим самим прерогативу генетичного походження цієї властивості особистості. Слід зазначити, що чоловіки, які мають високі оцінки, найчастіше відносяться до художнього типу особистості. За родом занять високі оцінки за цьому чиннику об'єднують художників, артистів, музикантів, письменників, лікарів-діагностів і психіатрів, адвокатів. Особи з полюсом І - більше схильні до невротичних проявів(при дослідженні по тесту Айзенка ці люди мають високі показники за такою характеристикою, як нейротизм). У цілому цей чинник визначає ступінь емоційної витонченості особистості.

Фактор L. Кеттелл назвав цей фактор *alaxia* (L-) – *protensia* (L+). Термін *protensia* означає "захист" і "внутрішня напруженість"; високі показники по цьому фактору можуть корелювати з невротичними характеристиками. В той же час високі оцінки по цьому чиннику часто зустрічаються у людей незалежної поведінки, у тих, хто за родом діяльності пов'язаний з творенням чого-небудь. Ряд рис характеру, які відносяться до домінування (фактор E), в дійсності слід пов'язувати саме з цим чинником. Полюс L - характеризує особистість добродушну, відкриту і, можливо, без амбіцій і прагнень до перемоги.

У цілому фактор L відображає емоційне ставлення до людей. Дуже високі оцінки за цьому чиннику говорять про емоційної напруженості, фрустрованності особистості. Низький полюс (L-) характеризує особистість добродушну, але схильну до конформізму.

Фактор M орієнтований на вимірювання особливостей уяви, що відбиваються в реальній поведінці особистості, наприклад практичність, приземленість або, навпаки, деяке "витання в хмарах", романтичне ставлення до життя.

Картина фактору M досить складна. В основному особистості з полюсом M+ мають яскраве внутрішнє інтелектуальне життя, з інтенсивним

втіленням ідей і почуттів. Високі оцінки за цим фактором дослідники, експериментатори, керівники високого рангу і т. д. Низькі оцінки мають особи, зайняті механічними розрахунками, де необхідно увага, зосередженість. Помічено також, що особи з низькими оцінками за цим фактором рідше потрапляють в автомобільні катастрофи. Їх характеризує врівноваженість і розсудливість. Однак, в несподіваних ситуаціях їм часто не вистачає уяви і винахідливості.

Фактор N орієнтований на вимірювання відносин особистості до людей і навколишньої дійсності. Поки цей чинник недостатньо досліджений. Однак можна говорити про те, що фактор характеризує деяку форму тактичної майстерності особистості (фактор позитивно корелює з розумовими здібностями і домінантністю і з деяку невпевненість особистості в собі). Високі оцінки за цим фактором характеризують дипломатів на протигагу "прямолинійній" людині з наївною емоційною щирістю, прямою і невимушеністю. Кеттелл охарактеризував людей з високими оцінками за фактором N так: "Вони можуть бути або Сократом, або спритним хлопцем, а люди з низьким полюсом відрізняються експресивністю, теплотою і добротою".

Існують дані про те, що люди з низькими оцінками за фактором N викликають більше довіри і симпатії. Людей з високими оцінками можна охарактеризувати як інтелектуальних, незалежних, зі складною натурою. По динамічним характеристикам люди з високими показниками є лідерами в аналітичній, цілеспрямованій дискусії і у формуванні функціональних групових рішень. Люди з низькою оцінкою за фактором N повільні, консервативні, перешкоджають ухваленню рішення групою.

Низькі оцінки по фактору O характерні для людей, які "керують своїми невдачами". Особистість з високою оцінкою по цьому фактору відчуває свою нестійкість, напруженість у важких життєвих ситуаціях, легко втрачає присутність духу, повна жалю і співчуття; для неї характерна комбінація симптомів іпохондрії і неврастенії з переважанням страхів. Цей фактор

ширше, ніж почуття провини в загальноприйнятому сенсі. У цьому факторі важливий компонент є стійкість; люди з високими показниками часто сором'язливі, їм важко вступити в контакт з іншими людьми.

Низькі оцінки за цим фактором характеризують тих людей, які можуть справлятися зі своїми невдачами, на відміну від тих, хто переживає невдачі як внутрішній конфлікт. Існують дані, які свідчать про те, що антисоціальні особистості не страждають від почуття провини.

Фактор Q1 визначає радикальне, інтелектуальне, політичне і релігійне відношення.

Високі оцінки за цим фактором спостерігаються у керівників, адміністраторів, науковців, викладачів університетів. Низькі – у малокваліфікованих фахівців і обслуговуючого персоналу (санітарки і т. д.).

Є припущення, що даний фактор має генетичне походження і в побутовій свідомості співвідноситься з такими характеристиками людини як "розумний" (Q1+) і "дурний" (Q1-). У поведінковому портреті людина з низькими оцінками за цим фактором характеризується як "консерватор", з високими оцінками – як "радикал.

Низькі оцінки за фактором Q2 мають особи товариські, для яких багато чого значить схвалення суспільством, це світські люди. Високі оцінки мають люди, які часто відокремлені від групи і за родом занять є індивідуалістами - письменники, вчені і злочинці!

Цей фактор є центральним у факторі другого порядку "залежність – незалежність". Слід враховувати, що показники по цьому фактору можуть характеризувати певну соціальну особистість і мають постійний зв'язок з критеріями реального життя

Фактор Q3 вимірює рівень внутрішнього контролю поведінки, інтегрованість особистості. Люди з високими оцінками по цьому фактору схильні до організаторської діяльності і домагаються успіху в тих професіях, де потрібні об'єктивність, рішучість, врівноваженість. Фактор характеризує усвідомленість людини в регулюванні сили "Я" (фактор С) і сили "понад-Я"

(фактор G) і визначає вираженість вольових характеристик особистості. Цей фактор є одним з найбільш важливих для прогнозу успішності діяльності. Він позитивно пов'язаний з частотою вибору в лідери і ступенем активності при розв'язанні групових проблем.

Таким чином програма автоматично визначить основні характеристики претендента, що значно допоможе кадровій службі, звати на співбесіду людину, яку вони вперше бачать, чи ту, якої у них є психологічний портрет, і якщо людина буде прикрашати свої якості, чи навпаки при першій співбесіді повністю не с може відкритися, по якимось причинам це допоможе працівнику кадрової служби детальніше до нього придивитися.

Далі після тесту Кеттелла, кандидат має загрузити свою фотографію 3*4, яка буде онлайн автоматично оброблена на програмі по фізіономіки. По фізіономіці (лоб, підборіддя, очі, брови, ніс, рот, вуха) програма визначить характер і побудує психологічний портрет людини (темперамент, інтелект, оптимізм, конформізм, егоїзм, самооцінка, сила волі, відчуття гумору та ін.).

Наступним етапом відбору кандидата є розроблений кваліфікаційний тест кадровою службою організації. Кваліфікаційні тести для оцінки рівня професійних знань та навиків дозволяє провести відсів претендентів, які не володіють навіть мінімальним вимогам керівника відділу.

Оскільки, важливу роль у розвитку діяльності організації відіграє професіоналізм працівників. Відсутність висококваліфікованих фахівців і неякісне корпоративне управління гальмують розвиток організації та збільшують ризики діяльності. Кваліфікація персоналу організації щодо здійснення діяльності відіграє вагомую роль у розвитку самої установи, отримання прибутків на підприємстві та підвищенні ефективності його діяльності.

Мінімальний перелік вимог, який складається кадровою службою у вигляді питань при відборі кандидата зображений на рис. 3.1.

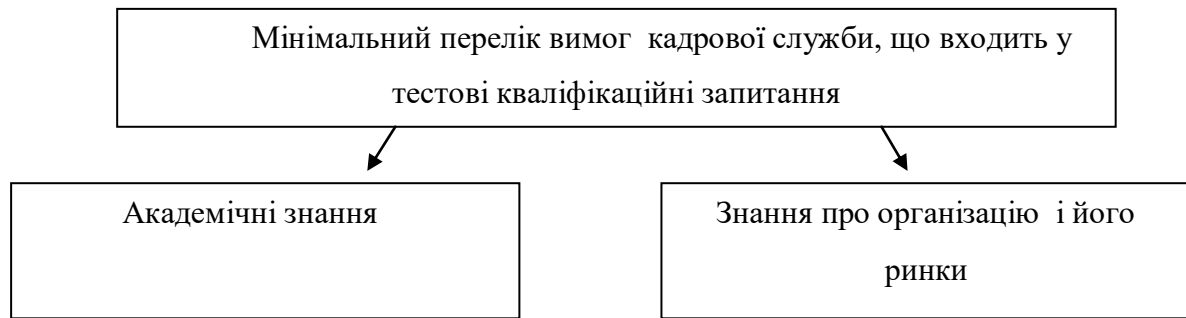


Рисунок 3.1. Вимоги кадрової служби до тестових кваліфікаційних запитань

Застосування таких тестів дозволить менеджеру з персоналу відібрати кандидатів, які дійсно володіють потрібним рівнем знань.

В академічні питання будуть входити не тільки питання за видами діяльності, можливістю її розрахунків, а буде перевірятися рівень знань англійської мови. Intermediate мінімальний рівень, який буде встановлений для службовця середнього рівня.

Отже, всі результати психологічного тесту, результат з фізіономіки, кваліфікаційного тесту, тесту заанглійської мови, а також міні-курсу «Знання організації і його ринку», зберігаються на сайті у послугі «Online-кандидат». Ці результати у будь-який момент може переглянути працівник кадрової служби організації.

Далі, робітники кадрової служби повинні розробити 10 варіантів відповідей, чому кандидат повинен зацікавитися роботою в ТОВ «ПРИЗ-ТУР»».

Останнім етапом залишається перевірка мотивації претендента, це є останнім етапом та визначним, оскільки визначає чи зацікавиться кандидат роботою в ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Але претендент не повинен дізнатися, що перевіряють його мотивацію, тому тест повинен мати іншу назву. До таких питань можна віднести :

- Якій за характером роботі Ви віддасте перевагу?
- Як Ви будете стосунки з партнером (напарником) по роботі?

- Які ситуації у роботі можуть Вам не подобатися?
- Що Вас може роздратувати у колег по роботі?
- Який зв'язок між Вашою роботою і особистими проблемами? та ін.

На питання з мотивації та на тест з англійської мови кандидату дається всього 15 та 20 хвилин. Цього часу буде достатньо для визначення потенціалу кандидата.

Таким чином, для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу пропонується ввести послугу «Online - кандидат» , про дану послугу претенденти зможуть дізнатися на офіційному сайті ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Брошури, що будуть знаходитись у ТОВ «ПРИЗ-ТУР» про онлайн послугу, кожен претендент зможе взяти та прочитати чи віддати знайомим, які шукають перспективну роботу.

Послуга «Online - кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень у різних куточках України. Кандидат зможе знайти собі роботу у м. Львові чи Києві, хоча на даний момент проживає наприклад в Херсоні, але планує змінити місце проживання.

Отже, в послугі «Online - кандидат» для визначення психологічного портрету претендент повинен пройти психологічний тест на сумісність, мотивацію та інші особливості характеру, таким тестом може бути тест Кеттелла. Далі для визначення психологічного портрету особи, претендент повинен надіслати свою фотографію 3*4, яку за допомогою онлайн програми буде досліджено по фізіономіці. Це дасть майже 100 % портрет кандидата, а ще оскільки при реєстрації вводились данні про місяць та рік народження по гороскопу проводиться сумісність кандидата з керівником.

Наступним етапом в програмі «Online - кандидат» проводиться кваліфікаційні тести. Далі проводиться тест на знання англійської мови на який дається тільки 20 хвилин, таким чином, оскільки кандидат знаходиться віддалено він не зможе скористатися допомогою Інтернету, так як просто не вистачить часу.

Після кваліфікаційних тестів, кандидат повинен пройти вивчення міні-

курсу «Знання ТОВ «ПРИЗ-ТУР»», який складається з шести етапів. На яких кандидат зможе отримати 35 балів. Після міні-курсу кандидат дізнається мотиваційні переваги роботи по вакансії. І останнім етапом є проходження онлайн тесту «Моя дистанція сигналізації та зв'язку. Моя країна», що визначить мотивацію кандидата. Після чого онлайн програма послуга підводить підсумки по всім етапам проходження кандидата. Кандидату для виконання всіх етапів дається 3 дні з дня його реєстрації. Підведені підсумки кадрова служба може роздрукувати для співбесіди з кандидатом при особистій зустрічі, якщо кандидат підходить по всім вимогам. Отримані підсумки кадрова служба зможе також роздрукувати для керівника підрозділу. Таким чином, кадровій службі залишається провести індивідуальне інтерв'ю з кандидатом, по деяким параметрам, які підтвердять, що послугою користався саме він. Надалі кадрова служба передає роботу над кандидатом службі безпеки, а на далі керівнику підрозділу.

Таким чином, кадровій службі залишається витратити час лише на розміщення вакансії на сайтах по пошуку роботи, далі розмістити вакансії в «Online-кандидат» , та переглядати результати, які надає онлайн послуга, за результатами зателефонувати потрібному кандидату, який потрапив у резерв і провести з ним особисте інтерв'ю , яке підтвердить, що онлайн послугою користався саме цей кандидат. Інтерв'ю складається з двадцяти не великих питань, в які входить декілька питань з англійської мови, декілька кваліфікаційних, та декілька на мотивацію та по міні лекції шостого етапу міні-курсу.

Під час користування онлайн послугою кожного кандидата попереджують, що він потрапляє в кадровий резерв ТОВ «ПРИЗ-ТУР», і те якщо кандидат підходить на дану вакансію по всім вимогам визначеним керівником підрозділу, кадрова служба зателефонує кандидату на протязі 3 днів.

Якщо кандидат не підходить за якимось критеріями ТОВ «ПРИЗ-ТУР» на дану вакансію, він зможе пізніше скористатися онлайн послугою для

заповнення іншої вакансії.

Отже, дана послуга допоможе знайти найбільш якісного працівника витрачаючи при цьому мінімальні витрати часу. При використанні послуги «Online - кандидат» ТОВ «ПРИЗ-ТУР» надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, за всіма необхідними критеріями. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищі рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

3.2. Обґрунтування заходів щодо формування механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «ПРИЗ-ТУР»

Введення нової послуги «Online – кандидат» принесе великий дохід для ТОВ «ПРИЗ-ТУР», оскільки зможе створити сильну та ефективну команду. Починаючи з нижніх та середніх рівнів до керівників .

Однак на початковому етапі для запровадження даної послуги уникнути витрат не можливо, хоча і не значних порівняно в ефективності, яку принесе ТОВ «ПРИЗ-ТУР» послуга.

По перше для розповсюдження листівок формату А5 ТОВ «ПРИЗ-ТУР» понесе витрати відображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Ціни на листівки 4+0 150 грм/м2

Формат	50 шт.	100 шт.	200 шт.	300 шт.	500 шт.	1000 шт.
A5	66 грн.	131 грн.	202 грн.	281 грн.	468 грн.	861 грн.

Ціни представлені фірмою «Okprint», що мають приблизно однакові ціни зі своїми конкурентами. Одна листівка коштує 66 шт./50 грн. = 1,32 грн. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно роздрукувати по 30 штук примірників, це обійдеться по 39,6 гривень.

Наступним етапом для реалізації послуги «Online-кандидат» ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно скористатися послугами студії дизайну «x.style» [19], що розробляє сайти, дана студія також розробляла офіційний сайт ТОВ «ПРИЗ-ТУР», вона здійснює підтримку сайту і на сьогоднішній день. Для введення послуги ціна якої залежить від ціни, яку запропонує студія. Приблизна ціна складає 1000 \$ чи 27 088,8 грн., так як студія виконую свою роботу якісно, ціни на її послуги також є високими порівняно з конкурентами. Над розробкою послуги буде працювати головний програміст, програміст, дизайнер, копірайтер.

Тести та міні-курс покладається на спеціалістів кадрової служби ТОВ «ПРИЗ-ТУР», дана робота буде входити в посадові обов'язки, тому спеціалісти отримують заробітні плати, які є встановлені для них.

Тому бюджет, в який повинен виділитися на дану послугу складає приблизно 27 088,88 грн. та якщо врахувати непередбачувані витрати він складає 30 000 грн.

Послуги сторонніх організацій оплачуються одноразово.

Тривалість вдосконалення системи пошуку і відбору персоналу буде тривати 3 місяців, тобто 91 день . Потрібно також врахувати 2 місяця коли нововведення працює, але остаточно не затверджене. Тому тривалість нововведення буде тривати 5 місяців, тобто $61+91=152$ дні. Зміну системи пошуку і відбору персоналу буде закінчено 1 травня 2020 року.

Для розрахунку економічної ефективності нововведення потрібно розрахувати: термін окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішню норму прибутковості, рентабельність, чисту поточну вартість, окупність грошей витрачених на послугу.

Розрахуємо витрати на заробітну плату працівникам ТОВ «ПРИЗ-ТУР», що будуть розробляти для онлайн послуги основну інформацію.

Таблиця 3.3 – Витрати на онлайн послугу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР»

Стаття витрат	Од. виміру	Грн./місяць
Премія програміста	Грн./міс.	700
Премія кадрового службовця (три працівника)	Грн./міс.	3000
з/п керівника, що буде управляти нововведенням	Грн.	8000
Послуги сторонніх організацій	Грн.	36 000

Тривалість нововведення 5 місяців, розділимо витрати на нововведення за періодами, в якому 1 період дорівнює 1 місяць. Тому всі витрати на удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу потрібно розглядати за періодами.

Витрати розділимо на поточні, одноразові та сукупні. Дані занесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Сукупні витрати на онлайн послугу

Витрати	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць
одноразові		27 088,8	12 000		
поточні	5700	2 000	2 000	1 000	1 000
сукупні	5700	25 088,8	14 000	1 000	1 000

При цьому робітники ТОВ «ПРИЗ-ТУР» повинні виконувати частково, свою основну роботу.

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення. Так, як працівнику залишається розмістити вакансію, переглянути результати онлайн послуги на це витратить лише максимум 1 годину, потім зателефонувати кандидату і провести з ним співбесіду на 15 хв.

До нововведення працівнику кадрової служби на повне встановлення, таких даних яких дасть послуга потрібно було б витратити мінімум три чи чотири дні.

Так знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають за психологічним

портретом для керівника та психологічному клімату в установі. Претендент на стажування приходить з відповідною інформацією, яку він вивчав під час міні-курсу, що уникне зайвих питань та не вдоволеності. В команду приходить саме мотивована кандидатура.

Витрати, які несли установа на навчання під час стажування, а потім плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на економічному становищі ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Це вже не кажучи про те, що обслуговування буде краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес залучення і на процес навчання базового персоналу.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для березня та квітня . Дані внесемо до таблиці 3.5.

Таблиця.3.5 - Зміни за березень та квітень за сценарним методом

	Березень 2016			Квітень 2016		
	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний
Зниження витрат на пошук	0.3	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на відбір	0.2	0.8	0.6	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на адаптацію	0.3	0.8	0.6	0.4	0.9	0.8
Зниження витрат на навчання	0.2	0.7	0.5	0.3	0.8	0.6
Дохід від притоку клієнтів	0.1	0.6	0.3	0.1	0.5	0.4

Для розрахунків буде використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є приблизними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 далі спостерігається отримання доходу за рахунок притоку

клієнтів.

Загальні інвестиції складають 46 788,8 грн. Грошові потоки по рокам. За останні 2 місяці дохід $1029 + 140.36 + 1310,09 + 187.15 = 2666,6$ грн. Якщо дохід буде приблизно кожні два місяці залишатися приблизно такий же, хоча він буде рости то грошові потоки в перший рік після впровадження послуги становлять 15999,6 грн. , в другий рік 31 999,2 грн. , на третій рік 47 998,8 грн. , на кінець третього року можемо помітити, що дохід майже окупив інвестиції.

Для оцінки майбутніх доходів на сьогоднішній день, доцільно порівняти інвестиції з накопиченою дисконтною сумою. Таким чином, використовується ставка дисконту d .

$$\text{Ставка дисконтування} = \text{Безризикова ставка} + \text{Премія за ризик} \quad (3.1)$$

За безризикову ставку взято ставку ЦБ України, яка на сьогоднішній день дорівнює 9,5 % [12] , премія за ризик (виробничі, технологічні, інвестиційні та ін..) була розрахована експертно на рівні 10 %.

Ставка дисконту для послуги становить $d = 19,5\%$.

Таким чином визначаємо коефіцієнт дисконтування:

$$K = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.2)$$

де, t - номер періоду.

Таблиця 3.6 - Коефіцієнт дисконтування за періодами

Період	0	1	2	3	4	5
Kd	1,00	0,84	0,70	0,58	0,49	0,41

Якщо відомо витрати на послугу, коефіцієнт дисконтування, приблизний дохід від реалізації послуги, розраховуємо чистий дисконтований грошовий потік.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) — стандартний метод оцінки ефективності нововведення і показує оцінку ефекту від інвестиції, приведену до теперішнього моменту часу з урахуванням різної тимчасової вартості

грошей. Якщо ЧДД більше 0, то інвестиція економічно ефективна, а якщо ЧДД менше 0, то інвестиція економічно не вигідна[14].

Таким чином, чистий дисконтований дохід можна розрахувати за формулою:

$$\text{ЧДД } t = (D_t - Z_t) * K_{dt} \quad (3.3)$$

де, D_t - дохід від послуги, грн.;

Z_t – витрати на послугу, грн..

Розрахунки за формулами зведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок економічної ефективності онлайн послуги

Період, місяць	Найменування періоду	D_t , грн.	Z_t , грн.	K_{dt}	$D_t * K_{dt}$	$Z_t * K_{dt}$	ЧДД грн.
1	Грудень	0	5700	0,84	0	4788	-4788
2	Січень	0	25088,8	0,70	0	17562,16	-17562
3	Лютий	0	14000	0,58	0	8 120	-8120
4	Березень	1169,4	1000	0,49	573,00	490	83,01
5	Квітень	1497,2	1000	0,41	613,87	410	203,85

Будуємо графік по даним таблиці 3.4

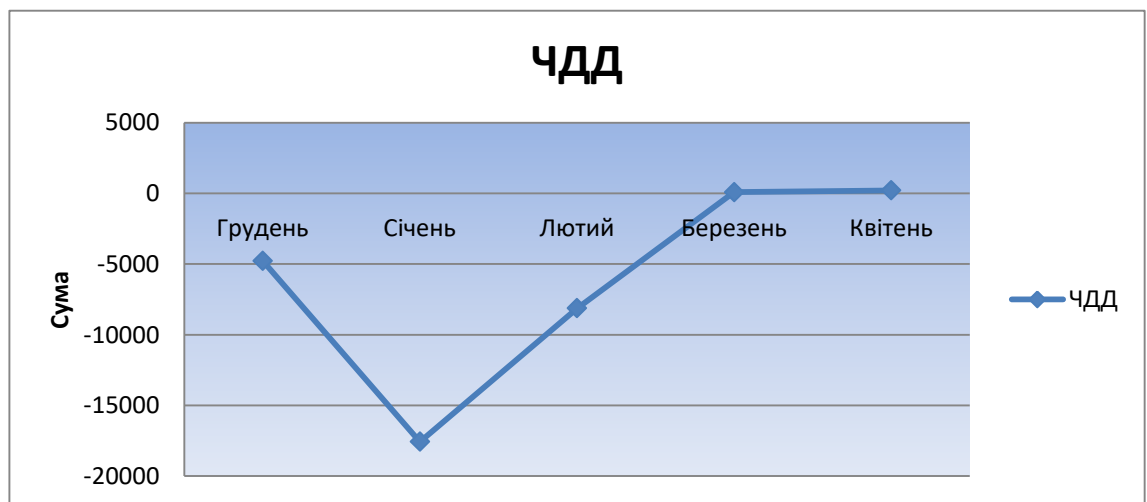


Рисунок 3.2. Динаміка чистого дисконтованого доходу

За даними таблиці та графіку, можна зробити висновок, що ЧДД зростає з березня і має позитивну суму, при цьому витрати знижуються з кожним наступним місяцем. Це свідчить про те, що послуга «Online-кандидат» є економічно вигідною. За даними графіку можна зробити висновок, що термін окупності буде тривати не один місяць, а приблизно три

роки. Тому розрахунки проводимо у наступному вигляді.

Розмір інвестицій в онлайн програму 46 788,8 грн.

Дохід від інвестицій за перший рік = 15999,6 грн. ,

Дохід за другий рік = 31 999,2 грн. ,

Дохід за третій рік = 47 998,8 грн..

Ставка дисконту 19,5 %

Перерахуємо грошовий потік у вигляд поточної вартості:

$PV_1 = 15\,999,6 / (1 + 0,195) = 13\,388,79$ грн.

$PV_2 = 31\,999,2 / (1 + 0,195)^2 = 22\,408,011$ грн.

$PV_3 = 47\,998,8 / (1 + 0,195)^3 = 28\,127,21$ грн.

Розрахуємо рентабельність послуги «Online-кандидат», що допоможе охарактеризувати ефективність та фінансовий результат. Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності [93].

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{I} \quad (3.4)$$

де, NCF_t – чисті грошові потоки (дисконтовані) ;

I – сума інвестицій[18].

$$NCF_n = \frac{CF_n}{(1+i)^n} \quad (3.5)$$

$$PI = (13\,388,79 + 22\,408,011 + 28\,127,21) / 46\,788,8 = 1,37$$

Індекс рентабельності становить 1,37, отже послуга « Online – кандидат» є економічно вигідною, оскільки $1,37 > 1$.

NPV в данному випадку розраховується за формулою [13] :

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.6)$$

де, NPV - чиста поточна вартість;

CF - приплив грошових коштів у період t;

I- Величина початкових витрат;

r - бар'єрна ставка (ставка дисконтування);

n - загальна кількість періодів (інтервалів, кроків) $t = 1, 2, \dots, z N$ (або час дії інвестиції).

Таким чином, $NPV = -46\,788,8 + (13\,388,79 + 22408,011 + 28127,21) = 17\,135,21$ грн.

Чиста поточна вартість дорівнює 17135,21 грн. $NPV > 0$, послуга принесе дохід ТОВ «ПРИЗ-ТУР» і є економічно ефективною [68].

Розрахуємо IRR. Внутрішня норма прибутковості (IRR (ВНД) — це процентна ставка, при якій чиста приведена вартість (чистий дисконтований дохід — NPV) дорівнює 0.

Методика визначення IRR розроблена для проектів, при реалізації яких спочатку спостерігаються чисті видатки грошових коштів, а потім - чисті грошові надходження, які мають кумулятивний характер, тобто грошовий потік залишається додатним до кінця розрахункового періоду після досягнення окупності.

Формула розрахунку IRR :

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (3.7)$$

де, IC – інвестиції в послугу для її реалізації .

Розрахунок IRR для третього року, щоб визначити, яка внутрішня норма прибутку необхідна для того, щоб дисконтований грошовий дохід третього року дорівнював вартості онлайн послуги:

$$NPV = 0$$

Складаємо рівняння:

$$47\,998,8 / (1 + \text{IRR} / 100)^3 = 46\,788,8$$

$$47\,998,8 = 46\,788,8 \cdot (1 + \text{IRR} / 100)^3$$

$$\sqrt[3]{1,02586} = 1 + \text{IRR}$$

$$\text{IRR} = \sqrt[3]{1,02586} - 1$$

$$\text{IRR} = 1,008546 - 1 = 0,08546 = 8,546\%$$

Таким чином IRR повинен дорівнювати 8,546 %.

Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Так, як в кінці третього року передбачається отримати дохід в сумі 47 998,8, що на 1210 грн. більше ніж було витрачено.

Тривалість вдосконалення системи пошуку і відбору персоналу буде тривати 3 місяців, тобто 91 день. А також потрібно врахувати 2 місяця коли нововведення працює, але остаточно не затверджене. Тому тривалість нововведення буде тривати 5 місяців, тобто 152 дні.

Під час обґрунтування проектного рішення щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу у С ТОВ «ПРИЗ-ТУР» в умовах конкуренції застосовується :

- організаційне рішення, що полягає в зміні організаційного процесу виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства та у структурі управління;
- методичне рішення - зміни в методах і способах виконання функцій менеджменту та обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа - методики, інструкції, положення.

Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення. Тому, що працівнику залишається лише розмістити вакансію, переглянути результати онлайн послуги на це витратить лише максимум 1 годину, а потім зателефонувати кандидату і провести з ним співбесіду на 15 хв.

На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що

послуга «Online – кандидат» є економічно вигідною. З аналізу економічної ефективності передбачається, що запропонована послуга удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» є економічно привабливою. Так, як основні показники економічної ефективності – рентабельність, термін окупності, внутрішня норма прибутковості, чиста поточна вартість, чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності є позитивними.

Чиста поточна вартість дорівнює 17135,21 грн. $NPV > 0$, послуга принесе дохід ТОВ «ПРИЗ-ТУР» і є економічно ефективною, Індекс рентабельності становить 1,37, отже послуга « Online –кандидат» є економічно вигідною, оскільки $1,37 > 1$.

Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Тому, що загальні інвестиції у послугу складають 46 788,8 грн., а на кінець третього року передбачається приблизний дохід в сумі 47 998,8 грн..

Отримані з аналізу економічної ефективності дані свідчать про те, що проект з удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу є економічно вигідний і допоможе вирішити основні проблеми кадрових службовців в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» під час залучення та відбору персоналу.

3.3 Практичні рекомендації щодо формування механізмів пошуку і відбору персоналу в організації

Пошуку і відбір нового співробітника представляє собою досить тривалий і дорогий процес. Практично кожна дія фахівця з підбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» спрямована на безпосереднє вирішення завдань, а отже має операційну або тактичну сутність. Але оскільки

очікуваний результат максимально є передбачуваним і існує мінімальне число варіантів, то кожне з перелічених нижче дій націлена на досягнення певної мети в короткостроковий період:

- складання офіційної заяви на потребу в кандидаті;
- аналіз посадових функцій;
- розміщення рекламного оголошення про вакансію;
- пошук кандидата;
- оцінка кандидата;
- відбір кандидата;
- прийняття на роботу.

Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» спеціалістам з підбору доцільно було б звернути особливу увагу при підборі персоналу на внутрішні рекомендації. Як доведено, працівники, які пришли за рекомендацією працюють у два рази краще.

Працівникам кадрової служби доцільно буде розробити план утримання співробітників. Адже рівень плинності кадрів не є постійною величиною, і будь-який момент може вийти з під контроль. Тому потрібно потенційно готуватися до пошуку багатьох співробітників. Якщо плинністю кадрів не управляють свідомо, відділу підбору персоналу доводиться працювати на порядок більше, заповнюючи постійно нові відкриті вакансії. Висока плинність кадрів згубно впливає на імідж ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Практичний підхід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу полягає в тому, щоб визначити джерела залучення кандидатів, на які плинність кадрів впливає мінімально (зазвичай це внутрішні рекомендації). Далі необхідно скласти список вакансій, успішність заповнення яких безпосередньо позначається на прибутковості бізнесу, проаналізувати проблеми, що призводять до відходу співробітників, і вирішити їх.

Оцінити якість підбору персоналу, тому що скорочення грошових та часових ресурсів на відбір кожного співробітника є звичайно хороший

тактичний план , але він не має сенсу, якщо приймають на роботу людей, які:

- відразу ж звільняються;
- спеціаліст із середнім рівнем кваліфікації;
- новий працівник отримує високий рівень заробітної плати.

В такому випадку для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР», спеціалістам кадрової служби потрібно оцінювати: - кількість; якість; час; фінанси та задоволеність клієнтів. Потрібно навчатися переводити всі результати у вигляді конкретних цифр щодо кожного з цих компонентів підбору і складати описові звіти за ними. Це дозволить визначити, які джерела найкраще використовуються для залучення нового персоналу.

Також єдиною по-справжньому довгостроковою стратегією в успішному залученні персоналу є побудова сильного бренду ТОВ «ПРИЗ-ТУР», як роботодавця, який повинен залучати талановитих кандидатів. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» та його працівники повинні постійно працювати орієнтуючись на зовнішній бренд. Рекламні стратегії, та якісно відібраний склад професіоналів - найкращий механізм для залучення якісних кандидатів.

Однією з найголовніших проблем, які спровокують пошук і відбір персоналу є погана адаптація працівника під час стажування. Висока плинність кадрів виникає саме завдяки не вмінню організувати адаптацію кандидата на новому місці.

Головна причина швидкого уходу кандидата під час стажування є – завищена оцінка кандидата до нового місця роботи і складність адаптації в новому колективі. Щоб завищеної оцінки не виникало, як говорилося раніше ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно працювати над своїм брендом і постійно намагатися бути першим. Удосконалювати робочі місця, оскільки більшість робочих місць в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» не обладнані новими технологіями.

Негативне враження від перших днів роботи і відчуття відчуження від нового колективу є основною причиною об'єктивного враження -

позитивного чи негативного. Кандидат не повинен буди представлений сам собі. Для цього керівники та колеги повинні допомогти кандидату увійти в режим роботи. Кандидатові повинні допомагати під час виникнення у нього будь-яких запитань.

Зараз настав такий час, коли вже не роботодавець вибирає співробітника, а претендент обирає або не обирають роботодавця. Тому для залучення по-справжньому талановитих фахівців ТОВ «ПРИЗ-ТУР» повинен мати привабливий бренд. Це важливо, так як в результаті збільшується кількість кандидатів, зменшується плинність кадрів, збільшує продуктивність праці.

Для залучення по справжньому талановитих кандидатів кадрові робітники повинні застосовувати новаторські методики пошуку і оцінки персоналу. Справжній кадровик розглядає свою роботу як мистецтво і застосовує всі новітні методи оцінки спеціаліста. Наприклад, ділова гра, коли кандидату або групі кандидатів, на попередній співбесіді пропонують розіграти якусь бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм. Як правило, менеджер з персоналу, а можливо і майбутній безпосередній начальник знаходиться на співбесіді в ролі глядача, і відзначає всі плюси і мінуси здобувача, швидкість прийняття рішень, можливість орієнтації в складних ситуаціях, лідерські якості тощо.

Правда полягає в тому, що для того, щоб знайти гідного кандидата необхідно вступати у взаємини з людьми. І чим більше таких взаємин і контактів буде, тим більше з'явиться шансів на те, що потрібний фахівець знайдеться [10].

Менеджери з пошуку персоналу вибирають спосіб залучення кадрів такий, який найбільше для них до вподоби. Комусь зручніше розпочати з близького кола (бізнес-контактів, власної бази резюме, знайомств і зв'язків), хтось використовує мережеві канали пошуку персоналу (публікації в соціальних мережах і сервісах). Рекомендовано основні методи підбору персоналу, які підійдуть для закриття позицій на рівні середньої ланки:

1. Для початку, кадрові служби ТОВ «ПРИЗ-ТУР» повинні використовувати внутрішній пошук персоналу – розмістити інформацію про вакансії в Інтернеті або на відповідному внутрішньому розділі сайту ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Попросити керівника відповідного відділу порекомендувати кандидата на посаду. Можна влаштувати конкурсний відбір на вакансію. Використовувати всі ресурси і джерела пошуку персоналу. Можливо, в одному з відділів є необхідний фахівець. Перевагу на користь закриття вакансій співробітниками з числа штату позитивно впливає на мотивацію персоналу. Працівники бачать, що їхні старання виправдані, ТОВ «ПРИЗ-ТУР» сприяє професійному зростанню, і всіляко просуває талановитих. Це так звані психологічні методи підбору персоналу, так як з їх допомогою досягаються непрямі цілі. Наприклад, мотивація співробітників.

2. Якщо внутрішній пошук не дав результатів, можна застосовувати такі методи підбору і відбору персоналу:

- пошук серед співробітників кадрового резерву;
- пошук по резюме претендентів, які розглядали вашу організацію в якості бажаного місця роботи.

Якщо потрібен фахівець вузького профілю, напевно вони зможуть порекомендувати когось із своїх знайомих, якщо самі не зможуть розглянути дану пропозицію.

3. Наступним етапом у технології підбору персоналу можуть стати відкриті джерела. Буває так, що у менеджера з персоналу не все виходить при пошуку фахівців. Кадровий працівник повинен не обмежуватися пасивним розміщенням вакансії на одному з сайтів з пошуку роботи. При пошуку резюме кандидатів з відповідними навичками і спеціалізацією доцільним буде змістити акцент з технічної назви посади на інші, деколи більш значущі елементи. Використовувати такі методи підбору і оцінки персоналу, як:

- пошук серед резюме назв організацій, якщо не прямих конкурентів, організацій зі схожою специфікою;
- пошук серед резюме кандидатів з профільною для вакансії освітою;

- варіювання формулювань для вакантної позиції.

4. Щоб прискорити процес пошуку або зібрати широкий пул кандидатів, звертайтеся до всіх каналів пошуку персоналу. Наприклад, одночасно з відкритими джерелами, можливе використовувати таких нетрадиційних методів підбору персоналу, як соціальні мережі:

- профільні групи в LinkedIn, Facebook;
- публікації новин про вакансії в товариствах по даній спеціальності.

Якщо кадровий спеціаліст підшукує колегу в HR-відділ, потрібно не забути поділитися записом на сторінці в соціальних мережах [11].

Під час співбесіди доцільним буде використовувати групову співбесіду, тому що цей вид надає найбільш об'єктивну та повну інформацію про кандидата, хоча і спонукає виникненню напруженої психологічної обстановки.

Кадрова співбесіда повинна бути ретельно підготовлена: в кабінеті чи спеціалізованій кімнаті, що повинна спонукати до ділової співбесіди, зняття напруженості претендента, що дозволить бути йому найбільш відкритим. Це забезпечить м'яке приглушене освітлення, «тепле» забарвлення стін, зручні меблі. Краще всього проводити співбесіду сидячи в однакових по висоті кріслах біля невеликого столика[16, с.149].

Якщо інтерв'юер сидить за письмовим столом, то на останньому не повинно бути зайвих предметів, особливо великих, що створюють бар'єр між співрозмовниками :- настільної лампи, комп'ютер та інше.

По-друге, інтерв'юер повинен добре знати ТОВ «ПРИЗ-ТУР», умови та характер пропонованої роботи, вимоги до посади, мати можливість вичерпно відповісти на питання претендента.

По-третє, необхідно попередньо ретельно ознайомлюватися з документами і біографією кандидата, визначити виходячи з вимог ТОВ «ПРИЗ-ТУР» питання, які потрібно поставити (варто ставити запитання, відповіді на які очевидні, і починати відразу зі складних і важких, особливо задавати їх послідовно), і продумувати способи перевірки відповідей.

Необхідно також визначати загальний (формальний чи неформальний) характер бесіди.

Також доцільною буде рекомендація не змушувати людей чекати, так як це підсилює їх і без того напружений стан; людину приймати з посмішкою, міцним рукостисканням, довідатись, як він добрався, познайомити з іншими інтерв'юерами.

Інтерв'юер повинен створювати відповідний настрій, знімаючи психологічну напруженість, наприклад, шляхом абстрактної розмови на загальні теми, зробивши так, щоб претендент більше розмовляв сам.

В практичні рекомендації також входить дотримання наступних правил проведення інтерв'ю:

- не розмовляти з кандидатами, не запропонувати їм присісти;
- не демонструвати зайнятість і не робити в їх присутності інших справ;
- виявляти зацікавленість, дружелюбність, частіше згадувати ім'я претендента;
- докладно відповідати на його запитання і репліки;
- не показувати свого ставлення до його особистих документів;
- не поспішати давати авансів на майбутнє;
- приховувати свій настрій;
- вивчати або вгадувати психологічний стан відвідувача;
- навчитися відмовляти так, щоб за це дякували;
- дотримуватися вимог трудового законодавства [16, с. 150].

Потрібно активно підштовхувати кандидата до розмови, демонструвати свою зацікавленість у ньому, уточнювати відповіді, давати йому можливість запитувати самому.

Питання рекомендується задавати приблизно в такій послідовності: про особисті якості, освіті, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, планах і прагненнях, причини бажання отримати дану посаду, можливості суміщення роботи з особистим життям, сильні та слабкі сторони, розмір заробітної

плати, про мету кар'єри на 5-10 років, причини відходу з колишньої роботи, плани дій у разі зайняття посади. Слід також запропонувати претенденту самому задати питання, що його зацікавили, на основі яких можливо багато чого довідатися про людину.

Проводячи таку бесіду можна попросити претендента розповісти про інші пропозиції і проходження аналогічних співбесід. В цілому питання повинні бути такими, на які не можна дати стандартний відповідь, але іноді вони можуть бути і «лобовими»: «чи Ви є генератором ідей?», «Хороший Ви організатор?», «Чи можете Ви багато працювати?», «Яке у Вас здоров'я?» і т. п. Нижче наведено перелік «хитромудрих» питань, які рекомендовано задавати в рамках кадрового інтерв'ю:

- За що Вас критикували за останні чотири роки?
- Чи погоджуєтесь Ви з критикою чи сперечаєтесь і чому?
- Яким Ви уявляєте себе через кілька років і як цього досягти ?
- Що слід змінити у Вашій роботі, щоб вона стала ідеальною?
- Які посадові обов'язки Ви виконуєте з найбільшим задоволенням?
- Як би Ви або Ваші підлеглі оцінили Вас за допомогою трьох прикметників?
- Чи вважаєте ви, що достатньо мотивуєте інших?
- Що б Ви зробили, якби установа, де Ви почали працювати, надала Вам на витрати дуже велику суму?
- Назвіть три ситуації, в яких Вам вдалося досягти успіху.
- Якби Вам надали вибір: складати плани або здійснювати їх, щоб Ви обрали?
- Яку причину Ви привели б людині як основу звільнення?
- Яку мету Ви переслідуєте, приймаючи посаду?
- Можете Ви збрехати? Наведіть три приклади.
- Чи можна змусити людей працювати краще?
- Якого роду труднощів Ви чекаєте на новій роботі?
- Що Ви боїтеся виявити на новому місці роботи? Наведіть три

приклади.

- Назвіть три риси, які Ви хотіли в собі виправити.
- Як Ви мотивуєте підлеглих?
- Коли Ви вважаєте, що досягли мети?

Також не потрібно забувати про те, що важливе значення мають зовнішні фактори: поведінка, відповідність зовнішнього вигляду і стилю одягу посаді, на яку дана особа претендує; охайність, дрібні, не помітні деталі поведінки і розмови, наприклад, присутність почуття власної гідності і в той же час самокритика, відсутність поспіху у відповідях. Після того як необхідна інформація зібрана, кандидатові потрібно дати можливість сказати те, що, на його думку, не було сказано, розкрити щось більш докладно, задати питання про роботу тощо. Потім кадровий спеціаліст мусить повідомити хід наступних подій: термін вирішення його питання і способи оповіщення про результати.

Як писав Д. Майстер, існують лише два основних активу компанії: обсяг навичок, знань, талантів і можливостей персоналу, а також міцність взаємовідносин із клієнтами та репутація. Поява на підприємстві фахівця або менеджера з неабиякими вміннями, досвідом і позитивними рисами характеру можна вважати інвестиціями в її майбутнє. Але немає розуміння того, що витрати на підбір висококваліфікованого персоналу це не витрати, а інвестиції.

Тому найважливішою рекомендацією є інвестиції в пошук і відбір кандидатів. Так, як без інвестицій у відбір персоналу не буде інвестицій у матеріальні складові ТОВ «ПРИЗ-ТУР».

Ще однією рекомендацією щодо удосконалення механізмів відбору персоналу є застосування проєктивного інтерв'ю. Пропонована методика заснована на тому факті, що люди, розповідаючи про минуле, в більшості випадків дотримуються фактів (якщо виключити ситуації, коли людина свідомо намагається спотворити інформацію про себе), але дають їм ті пояснення і інтерпретації, які актуальні для них зараз, а не на той момент,

коли події відбувалися. Безумовно, це вірно лише в тому випадку, коли події досить (не менш ніж кілька років) вилучені за часом від цього моменту. Схема проведення проективного інтерв'ю зображена на рисунку 3.3.

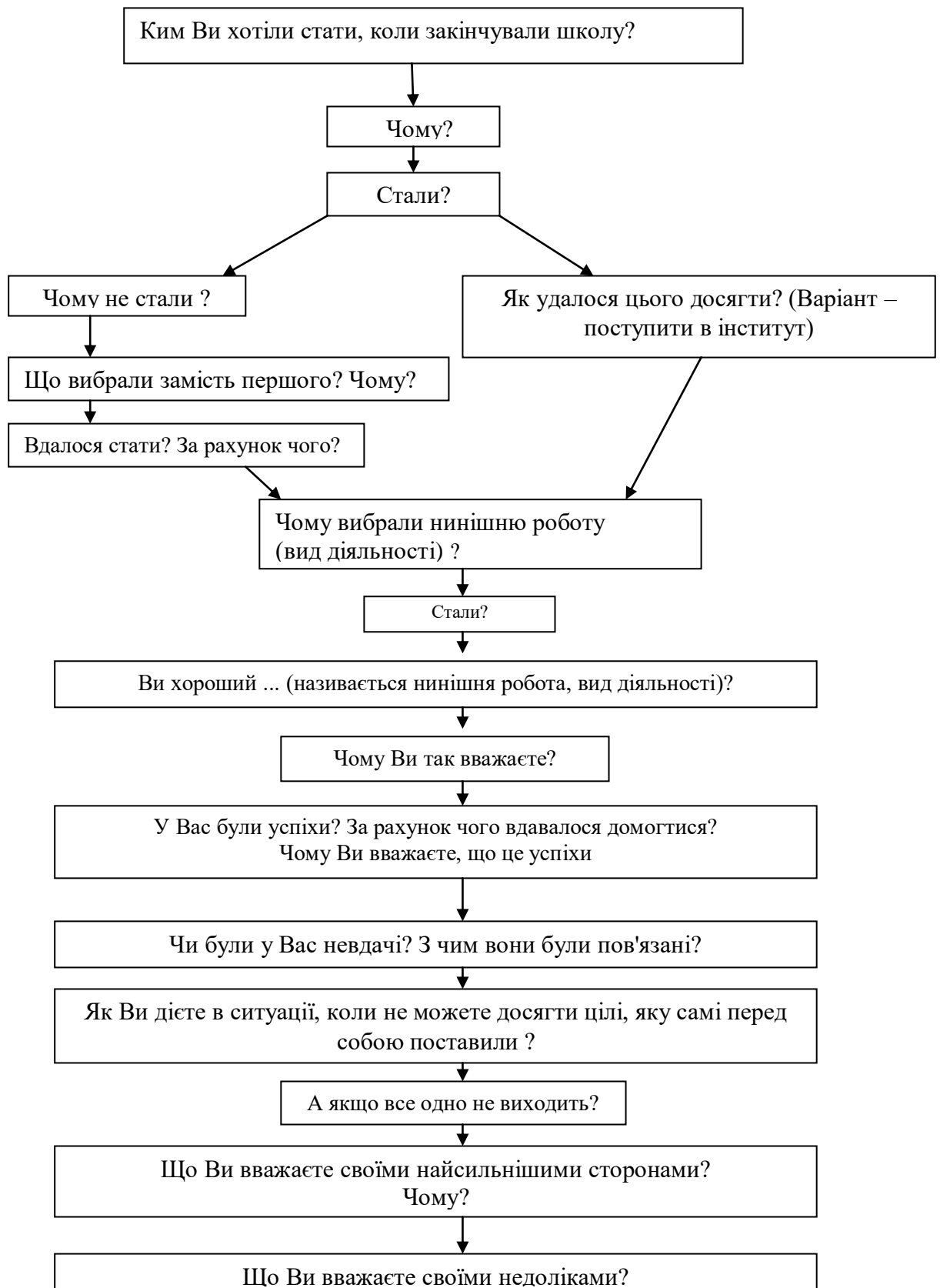


Рисунок 3.3. Схема проведення рекомендованого проектного інтерв'ю

Дані відповіді доцільно буде записати, а найкраще буде якщо на відео чи диктофон.

При проведенні інтерв'ю, спеціалістам кадрової служби важливо не тільки отримати якусь інформацію, але і оцінити, наскільки вона відповідає реальності, а також дізнатися, якою мірою для кандидата характерна відкритість і чесність (таблиця 3.8.).

Таблиця 3.8 - Інтерпретація результатів

Питання	Що виявляє дане питання
1. Ким Ви хотіли стати, коли закінчували школу?	Факт
2. Чому?	Мотивацію досить серйозного вибору, структуру прийняття рішень людиною, здатність приймати рішення самостійно, ступінь впливу інших людей і обставин на рішення (при наявності такого впливу можливо виявити схильність до тієї або іншої референтної групи). Ситуація критичної самооцінки, в якій людина показує невдалу мотивацію (наприклад, інститут був близько від будинку) і сам же її критично оцінює. При аналізі цієї відповіді можна оцінити вміння чітко ставити перед собою цілі і здатність будувати прогнози на майбутнє. Крім того, відповідь на дане питання в багатьох випадках показує професійні схильності людини і сферу інтересів.
3. Стали?	Зв'язка
4. Чому не стали ?	Ступінь відповідальності за невдачі, а також їх пояснення. Вміння аналізувати ситуацію і робити з неї правильні висновки на майбутнє
5. Як удалося цього досягти? (Варіант – поступити в інститут)	Модель успіху: яким чином кандидат звик добиватися успіху, що він взагалі розглядає як спосіб досягнення мети. Також можливо оцінити ступінь детальності — глобальності і те, наскільки людина відслідковує причинно-наслідкові зв'язки
6. Що вибрали замість першого? Чому?	Те ж, що і запитання 1 (факт)
7. Чому?	Перевіряємо і доповнюємо картину, отриману при аналізі відповіді на питання 2
8. Вдалося стати? За рахунок чого?	Те ж, що і питання 5 (модель успіху)
9. Чому вибрали нинішню роботу (вид діяльності) ?	Мотивація вибору перевіряється, можемо оцінити, чи є динаміка змін до поміркованості прийняття рішень і мотивації вибору. У тому у разі, якщо на перше питання відповідь була пов'язана з випадковістю, гігієнічними факторами (наприклад, близькість інституту до будинку) або легкістю досягнення мети, важливо оцінити, чи змінився підхід на наступних етапах

Продовження таблиці 3.8

1	2
10. Ви хороший ... (називається нинішня робота, вид діяльності)?	Самооцінка
11. Чому Ви так вважаєте?	Визначення типу референції
12. У Вас були успіхи?	Самооцінка, а також визначення: «одинак» — «командний гравець» — «менеджер»
13. За рахунок чого вдавалося домогтися?	Те ж, що і питання 5, 8 (модель успіху)
14. Чому Ви вважаєте, що це успіхи?	Визначення типу референції
15. Чи були у Вас невдачі?	Самооцінка, вміння визнавати власні помилки і нести за них відповідальність
16. З чим вони були пов'язані?	Модель невдач, вміння брати на себе відповідальність
17. Як Ви дієте в ситуації, коли не можете досягти цілі, яку самі перед собою поставили ?	Модель «шлях до мети». Оцінюємо кілька основних моментів: цілеспрямованість, тобто відмовляється чи ні людина від руху до мети у тому випадку, якщо виникають перешкодами; гнучкість, уміння розглядати кілька версій або варіантів дій в складній ситуації; прагнення залучати інших людей до вирішення своєї задачі; в ряді випадків може виявитися референтна група
18. А якщо все одно не виходить?	Те ж, що і у попередньому питанні, але в більш жорсткій і складній ситуації
19. Що Ви вважаєте своїми найсильнішими сторонами? Чому?	Відомо, що до відповідей на питання про переваги і недоліки багато людей готуються заздалегідь, однак може бути цікава розстановка пріоритетів. Зокрема, це дасть уявлення про те, наскільки людина розуміє відповідність тієї вакансії, на яку вона претендує (наприклад, якщо кандидат хоче зайняти позицію, яка вимагає великої самостійності у прийнятті рішень, і називає своїм найбільшим достоїнством старанність, то можливо відразу сказати, що його уявлення про співвідношенні вакансії зі своїми якостями неадекватно). Але найбільш важливу інформацію можливо дізнатися з відповіді на друге питання. В цьому випадку оцінюється, чи пов'язує кандидат гідність і досягнення цілей, успіху. Якщо так, то це дуже хороший показник адекватності побудови причинно-наслідкових зв'язків, а також націленість на досягнення
20. Що Ви вважаєте своїми недоліками?	Інтерпретація аналогічно питання 19. Додатково знову перевіряється уміння визнавати свої слабкі сторони

Визначення достовірності відповідей інформації є наскрізною методикою, яку варто застосовувати в ході всього інтерв'ю, так як в іншому випадку кандидат може спотворювати подану інформацію, давати так звані соціально-бажані відповіді.

Виникає так зване конструювання – моделювання ситуації з тим, щоб представити її в соціально-прийнятному або вигідному для себе світлі. Конструювання не є абсолютно тотожним дезінформуванню або тим більше брехні. Це більш складний і тонкий процес, з великим числом варіацій.

Конструювання: - відрепетируване конструювання, тобто заздалегідь підготовлені на відповіді, що не приємні або складні для кандидата, конструйовані по ходу інтерв'ю.

Виявити відрепетируване конструювання дуже складно, так як воно практично не дає невербальних і вербальних відхилень від нормальної для кандидата мови і поведінки. Тому рекомендовано кілька правил, які допомагають звести таке конструювання до мінімуму.

Тому дане питання навряд чи буде ефективним, а от якщо його перефразувати : «Що Ви очікуєте (чекали) від нового місця роботи?», – або: «Порівняйте своє теперішнє місце роботи з попереднім», – або: «Чому люди змінюють роботу?» (та інші варіації), – працівники кадрової служби отримають більш достовірні результати. Для більшості людей питання про недоліки – переваги є від репетирувані, тому їх не варто задавати в стандартному контексті.

«Чому Ви зацікавлені в роботі саме в ТОВ «ПРИЗ-ТУР»?» – питання корисне тільки при двох умовах: якщо працівник кадрів хоче послухати дифірамби на адресу організації або свій власний або перевірити, що саме на даний момент кандидат спромігся дізнатися про організацію (що, безумовно, теж його певним чином характеризує). При цьому кадровому робітнику треба розуміти, що про реальної мотивації в такій ситуації він дізнається майже нічого.

Потрібно чергувати теми, не давайте кандидату «вести» і «перегравати» з однієї теми на іншу. Подібний метод дещо збиває з пантелику і заважає дізнатись, що саме оцінюється в даний момент. Наприклад, задаючи поспіль чотири - п'ять питань про мотивацію (нехай і в різних формулюваннях), мимоволі заставляє кандидата звернути особливу увагу на цю тему, і у більшості випадків це може спотворити адекватність інформації про кандидата.

Працівникам кадрової служби рекомендовано повертатись до сумнівної теми по кілька разів переформулювавши його інакше. Доцільно аналогічно вчинити в ситуації різкого збільшення темпу промови кандидата у рамках обговорення якоїсь теми. Як правило, на підсвідомому рівні люди прагнуть якомога швидше пройти складні ділянки, в яких не впевнені, але сценарій якого заздалегідь продуманий. Задаючи питання повторно, більшого ефекту кадровий спеціаліст доб'ється, якщо повернеться до цього питання не відразу, а через деякий час і в іншому контексті.

Потрібно використовувати спеціальні унікальні методики, які дозволяють будувати такі питання або CASES, на які складно продумати соціально-бажаних відповідей.

Конструювання, здійснюване в ході інтерв'ю, виникає тоді, коли кандидату задаються питання, до яких він не готувався заздалегідь, але за цими причинами здійснює конструювання. Такі моменти кадровий робітник може відстежити набагато легше: є кілька ознак зміни поведінки, які при наймі у цьому допомагають. Однак кадровому робітнику варто пам'ятати, що перші два з перерахованих ознак можуть також свідчити про те, що питання змушує людину досить напружено думати і аналізувати.

- Зміна темпу мови. В ситуації, коли людина, що називається, на ходу придумує, як краще і красивіше подати інформацію, у нього йде певний час на обдумування, як наслідок, виникають паузи, тобто уповільнюється темп мовлення. Рекомендовано звернути увагу, що треба порівнювати темп мовлення у цей момент з темпом, характерним для цієї людини в цілому, а не

зі своїм темпом. Важливо кадровому робітнику пам'ятати, що для кожної людини характерна своя швидкість мовлення, і цей параметр.

- Різке збільшення числа слів - паразитів (ось, значить, як би, це, м-м-м тощо). Механізм цього явища схожий з попередньою ситуацією, тільки в цьому разі паузи заповнюють словесним сміттям. Так само, як і в попередньому випадку, дуже важливо саме порівнювати кількість слів-паразитів порівняно з їх звичайною кількістю в мовленні даного конкретного кандидата. Якщо кандидат, який говорив гарною літературною мовою і раптом став «сипати» словами-паразитами, змушує замислитися і перевірити цю тему ще раз через деякий час.

- Слова-приказки – це слова, які сигналізують про низьку ступеня впевненості в висловленої думки, а також в неусвідомленому бажанні перестрахуватися, тобто зробити певну поступку, при наданні інформації. До приказків відносяться такі слова, як: в принципі; загалом (якщо не є узагальнюючим словом); в цілому (те ж), в основному; досить, достатньо; і тому подібні.

Дані слова вказують на ту сферу, де людина відчуває себе менш впевнено або де він не готовий нести відповідальність за свої слова. Якщо слова-приказки характерні для мови кандидата в цілому або для блоку відповідей, що виявляють самооцінку, то така ситуація свідчить про занижену самооцінку і не високий рівень впевненості в собі.

Таким чином, щоб уникнути основних помилок, які роблять працівники кадрової служби, потрібно звертати увагу на різке збільшення слів-паразитів, слів-приказок, різке збільшення темпу мовлення. Дані знання допоможуть при використанні проектного інтерв'ю. Також доцільно буде записати дану розмову на записувальні прилади (диктофон, зняти відео).

Рекомендовано звертати особливу увагу до внутрішніх рекомендацій, оскільки цей персонал працює в два рази найкраще. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно весь час удосконалювати свій бренд, обладнати робочі місця сучасними технологіями та сприяти адаптації кандидата при стажуванні.

Проводити інтерв'ю у вигляді ділової ігри, при якій керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата.

Висновки до третього розділу

Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах конкуренції в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» доцільним є введення послуги «Online-кандидат». При використанні послуги «Online-кандидат» ТОВ «ПРИЗ-ТУР» надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, за всіма необхідними критеріями. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищі рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

Послуга «Online-кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень, філій, територіально у різних куточках України. В послугі «Online-кандидат» для визначення психологічного портрету претендент повинен пройти психологічний тест на сумісність, мотивацію та інші особливості характеру, таким тестом може бути тест Кеттелла. Наступним етапом в програмі «Online-кандидат» проводиться кваліфікаційні тести. Далі проводиться тест на знання англійської мови на який дається тільки 20 хвилин, після кваліфікаційних тестів, кандидат повинен пройти вивчення міні-курсу «Знання ТОВ «ПРИЗ-ТУР», який складається з шести етапів. Після міні-курсу кандидат дізнається мотиваційні переваги роботи по вакансії. І останнім етапом є проходження онлайн тесту, що визначить мотивацію кандидата. Після чого онлайн програма послуга підводить підсумки по всім етапам проходження кандидата.

На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що послуга «Online-кандидат» є економічно вигідною. Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Тому, що загальні інвестиції у послугу складають 46 788,8 грн., а на кінець третього року передбачається приблизний дохід в сумі 47 998,8 грн..

Практичними рекомендаціями щодо удосконаленню механізмів пошуку і відбору персоналу є: використання внутрішніх рекомендацій, застосування проектного інтерв'ю (застосовуючи при цьому знання для визначення конструювання), використання записуючих приладів під час співбесіди, розробка Cases, проведення ділової гри, під час якої керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата, розробляти і використовувати під час співбесіди питань, які потребують не однозначної відповіді. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно постійно удосконалювати свій бренд, та обладнувати робочі місця сучасними технологіями.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота була присвячена питанню удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. Була досягнута поставлена в кваліфікаційній роботі мета, а саме: проведення усесторонніх теоретичних досліджень в області механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції, аналіз існуючого стану ТОВ «ПРИЗ-ТУР» щодо виявлення, оцінки механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції, розробка заходів щодо вдосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі виконано наступні завдання:

1. Визначено методологію удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. Методологія удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу ґрунтується на застосуванні системного підходу, порівняльного аналізу, структурно-функціональному підходу, методу антропології, гуманістичного методу. Застосування порівняльного аналізу пояснюється тим, що завдяки саме даного методу можливе удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу. Порівнюється метод прямого пошуку, метод скринінгу, метод пошуку персоналу по базі даних кадрової служби, метод заснований на розміщенні відомостей про вакансії на job-сайтах, метод пошуку резюме на job-сайтах, метод пошуку персона заснований на розміщенні відомостей про вакансії на професійних форумах, метод, що заснований на відвідуванні виставок, метод при якому здійснюється розміщення відомостей про вакансію в газетах, метод розміщення оголошень у навчальних закладах для підвищення кваліфікації та ін. Застосування системного підходу пояснюється тим, що при використанні лише одного методу відбору чи

пошуку персоналу отримати повну оцінку про кандидата не можливо. Системний підхід під час відбору та пошуку персоналу є напрямком методології наукових досліджень, сутність якого зводиться до розуміння складного об'єкта, що складається із багатьох елементів та зв'язків цими елементами. Система відбору кандидата на вакантну посаду складається з таких методів: інтерв'ю / співбесіда; тест на: спеціальні здібності, інтелект, кваліфікацію, інтересів, імітаційні тести; метод групового відбору; інформацію про претендента отримана від останнього місця роботи, зі школи, інституту, родичів, друзів та колег; вирішення проблем; особисті опитування; метод експертної оцінки. Кожен метод при відборі персоналу може виявляти окремі здібності кандидата, тобто тому відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосування структурно-функціонального підходу. Застосування методу антропології пояснюється можливістю проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час підбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності, формується сприятливий клімат.

Перший розділ кваліфікаційної роботи був присвячений теоретичним основам управління механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах ринкової економіки, який дав можливість визначити наступне:

- ефективність механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом;

- механізми пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції - це сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень. Персонал – весь особовий склад підприємства, що подає собою групу, об'єднану за фаховими або іншими якостями;

– механізми пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції – цілеспрямована діяльність керівного складу ТОВ «ПРИЗ-ТУР», а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом. Концепція управління персоналом - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств.

Досліджено понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу на підприємстві в умовах конкуренції. У сучасній науковій літературі та серед управлінців практиків застосовуються різні терміни, що характеризують сутність пошуку і відбору персоналу. Причиною цього явища є вивчення та практичне застосування досліджених механізмів пошуку і відбору персоналу на практиці. Наприклад, у праці Весніна В.Р. відбір кадрів розуміється, як процес вивчення психологічних та професійних якостей претендента, ціллю якого є встановлення його здатності до виконання обов'язків конкретного робочого місця чи посади і визначенню з усієї кількості претендентів найбільш відповідних кваліфікацій, особистих якостей, здатності діяти відповідно інтересам організації, у науковій праці Михайлова Л.І. «Управління персоналом» визначення відбору персоналу: « Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних , придатних кандидатів із числа претендентів».

Проаналізовано зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах конкуренції. На сьогоднішній день Україна запозичила багато методів та механізмів пошуку і відбору персоналу. В США був відкритий метод пошук і відбір персонал, як «Хедхантинг», «Executive search». Зарубіжні методи проведення співбесіди: британський метод заснований на особистій співбесіді кандидата з представником кадрової комісії; китайський метод ведення співбесіди, який заснований на проведенні

письмових екзаменів; німецький метод ведення співбесіди заснований на попередній підготовці кандидатом пакету документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями попереднього керівника, учених; американський метод заснований на перевірці психологічних, інтелектуальних здібностей з використанням найновіших технологій та аналізу кандидата в неформальній обстановці. Отже, американський пошук і відбір персоналу характеризується співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата, випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу. В японській практиці використовується система довічного найму, тобто зазвичай пошук і відбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. Однак, останнім часом у Японії практикується повторний найм раніше звільненого співробітника, «система обов'язкового найму» сутність якої закладається в тому, що робоча сила підбирається не окремими організаціями, а адміністрацією компанії для всіх організацій, також «груповий довічний найм».

Проведено діагностику проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» в умовах конкуренції. За даними річних звіту у розділі кадрової політики зазначено, що плинність кадрів кожного року збільшилася. Причинами такої плинності можуть слугувати відсутність можливостей часу та коштів на всебічну та повну оцінку кандидата. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» переважно приймає молодих спеціалістів чи випускників вузів, з однієї сторони це є можливістю до нових ідей та процвітання, але якщо кандидат всебічно не пройшов оцінку, тобто мотивацію на дану вакансію, це приводить лише до плинності. Адже саме молоді спеціалісти не затримуються довго на робочому місці. Причиною плинності є також невідповідність очікувань кандидата робочому місцю. Під час аналізу якісного та кількісного складу ТОВ «ПРИЗ-ТУР», було зроблено висновки,

що багато співробітників не мають повної вищої освіти. Причиною плинності є погана адаптацію при стажуванні кандидата, під час відбору та пошуку кандидату витрачається багато часу та коштів, але результати не можуть гарантувати добрий результат, адже кандидат все ж таки все сторонньо не досліджений. На прямий пошук і відбір топ-менеджерів не вистачає часу, адже дана технологія потребує не один тиждень.

Відбір та пошук персоналу здійснюється завдяки розміщення об'яв в СМІ, на сайтах по пошуку роботи, розгляд резюме на даних сайтах, розміщення об'яв про вакансію в учбових закладах, інколи рекомендацій співробітників, далі проводиться попередня співбесіда по телефону, потім співбесіда зі спеціалістом кадрової служби, керівником відділу, що подавав заявку по даному кандидату, керівником ТОВ «ПРИЗ-ТУР» після чого проходить стажування.

Розроблено SWOT-аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах конкуренції. За допомогою SWOT-аналіз визначено сильні сторони ТОВ «ПРИЗ-ТУР»: високі показники залученості кадрів; достатній бюджет для проведення корпоративних заходів (тімблдинга); чітко окреслена, зрозуміла всім ключовим співробітникам стратегія роботи компанії; наявність власних виробничих споруд; висока кваліфікація персоналу; добра репутація у клієнтів; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації.

Слабкі сторони: заробітна плата практично по всіх позиціях нижче середньої по ринку; висока ступінь плинності; відсутність регламентів, скриптів (планів ведення співбесіди); не розроблена система ввідного навчання для посад; не організовано місце відпочинку і харчування; технологія пошуку персоналу, що не відповідає сучасним вимогам; відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; наявність внутрішніх виробничих проблем; ведеться недостатньо успішна політика використання людських ресурсів. використання скринінгу під час пошуку і

відбору персоналу; погана адаптація під час стажування кандидат. Також визначено можливості та загрози ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Більшість загроз можливо ліквідувати за умови впровадження ефективного менеджменту, підвищити ефективність роботи кадрової служби, вдосконаленню контролінгу та управлінського менеджменту, розвитку іміджу. За умови проведення хоча б таких заходів, деякі загрози та слабкі сторони будуть сильними сторонами та відповідно можливостями.

Сформульовано напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» в умовах конкуренції. Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу пропонується ввести послугу «Online - кандидат», про дану послугу претенденти зможуть дізнатися на офіційному сайті РФ «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Брошури, про онлайн послугу, кожен претендент зможе взяти та прочитати чи віддати знайомим, які шукають перспективну роботу. Послуга «Online - кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень, філій, територіально без балансових відділень у різних куточках України. При використанні послуги «Online-кандидат» надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, по всім необхідним критеріям. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищі рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

Проведено економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу в ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення.

На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що послуга «Online-кандидат» є економічно вигідною. Так, як основні показники економічної ефективності – рентабельність, термін окупності, внутрішня норма прибутковості, чиста поточна вартість, чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності є позитивними. Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Отримані з аналізу

економічної ефективності дані свідчать про те, що проект з удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу є економічно вигідний і допоможе вирішити основні проблеми кадрових службовців в ТОВ «ПРИЗ-ТУР» під час залучення та відбору персоналу.

Надано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу ТОВ «ПРИЗ-ТУР». Для удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу рекомендується використовувати розроблене проектне інтерв'ю, а також інтерпретацію результатів. Уникати соціально бажаних відповідей завдяки рекомендованим технологіям. Рекомендується проведення ділової гри під час якої керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата, розробляти і використовувати під час співбесіди питань, які потребують не однозначної відповіді. ТОВ «ПРИЗ-ТУР» потрібно постійно удосконалювати та обладнувати робочі місця сучасними технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аксельрод А. Уинстон Черчилль. Законы лидерства; [пер. с англ. Е Деревянко]. М. : Эксмо, 2014. 272 с.
2. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2004. N 10. С. 64-67.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Перев. с англ. под ред. С. М. Мордовина. 832 с.: ил. (Серия «Классика МВА»).
5. Балабанова Л. В. Управления персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации; пер. с англ. В. Кошкина. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с. (Серия: «Актуальная классика менеджмента»).
7. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации. *Science Time*. 2014. № 4 (4). С. 20–23.
8. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями. Пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов. BestBusinessBooks, 2010. 419 с.
9. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ., перераб. и доп. М.: АЗОТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995. 528 с.
10. Бир С. Кибернетика и менеджмент: пер. с англ. / Под ред. А. Б. Челюсткина; Предисл. Л. Н. Отоцкого. Изд. 4-е. М.: КомКнига, 2011. 280 с.
11. Бьюзен, Т., Гриффитс, К. Интеллект карты для бизнеса К. Гриффитс ; пер. с англ. О. Г. Белошеев. Минск : «Попурри», 2011. 320 с.

12. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361–366.
13. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2008. N 2. С. 147-150.
14. Вієвська М. Г., Красовська Л. І., Шкіря Н. Л. Менеджмент вищої економічної освіти: навчально-методичний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2011. 346 с.
15. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навч.посіб. К.: ВД "Професіонал". 2004. 256 с.
16. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування. Начальний посібник. К.: Д «Професіонал», 2004. 288с.
17. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г. Попов О.М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник /Під ред. д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
18. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія та практикум. Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 454 с.
19. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса. *Вестник Университета Российской Академии Образования*. 2011. N 2. С. 184-187.
20. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе. *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2006. N 6. С. 84-95.
21. Гуриев С. Мифы экономики: Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики. 2-е изд. доп., переработ. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 296 с.
22. Демина Н.В. Особенности системы отбора персонала американских и японских компаниях. *Университетские чтения 2010: материалы научно-методических чтений ПГЛУ*. Часть XIII. Пятигорск: ПГЛУ, 2010. С. 173

180. URL: http://pglu.ru/upload/iblock/b16/uch_2010_xiii_00033.pdf
23. Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке; пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 272 с.
24. Друкер, П. Практика менеджмента; пер. с англ. М.: Издательский дом Вильямс, 2003. 398 с.
25. Дубиненкова, Е.Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших. М.: Речь, 2007. 169 с
26. Економічне обґрунтування проєктів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. Запоріжжя, 2009. 117с.
27. Жданов И. Ю. Дисконтирование денежных потоков (DCF). Формула. Расчет в Excel/ URL: <http://finzz.ru/diskontirovanie-denezhnykh-potokov-dcf-formula-raschet-v-excel.html> (Дата обращения: 05.12.2015)
28. Заика С.А. Проектный анализ: конспект лекций. Харьков: Изд во «Міськдрук », 2012. 108 с
29. Зайцев Н.Л.. Краткий словарь экономиста. 3 12 4-е изд., доп. М.: ИНФРА-М,2007. 224 с. URL: <http://economic-info.biz/ekonomika-uchebniki/kratkiy-slovar-ekonomista-izd-dop-infra-m2007.html>
30. Иванова С. А. Искусство подбора персонала. Как оценить кандидата за час. К. : Альпина Паблишер, 2012. 312 с.
31. Индекс доходности инвестиций/ *Деловой портал финансового направления «Bank-explorer»* URL: <http://bank-explorer.ru/finansy/investicii/indeks-dohodnosti-investicij.html>
32. Інноваційний потенціал України: монографія. За заг. ред. А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 592 с.
33. Карташов, С.А. Рекрутинг: найм персонала Текст.: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Издательство Экзамен, 2003. 320 с.
34. Карташов, С.А. Трудоустройство: поиск работы Текст.: учеб. пособие. М.: Издательство «Экзамен», 2002. 384 с

35. Катанова Л. А. Поиск, отбор и прием персонала на предприятии. *Вестник Хмельницкого национального университета*. 2009. № 4. Т. 1. С. 87–91.
36. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2003. 336с
37. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / Пер. с англ. Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008. 416 с.
38. Кистень А. М., Москалев И. Е. Методы спецназа для руководителей: Практическое руководство по формированию эффективных команд на основе управленческой системы воинских подразделений специального назначения. М.: Альпина Паблишер, 2012. 138 с.
39. Классики менеджмента. Под ред. М. Уорнера. Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
40. Коваленко Е. Описание бизнес-процесса «Поиск и подбор персонала» URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1359>
41. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.71 No 322 VIII // Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. No 50.
42. Кононюк А. Е. Университет мирового класса. Концепция развития науки и совершенствования высшего образования и начала ее реализации. Научно-учебно-методическое обеспечение высшего образования и науки XXI века. К.: Освіта України, 2011. 140 с.
43. Коркина Т. Японская система управления персоналом. Управление персоналом. 2008. № 6(184). Стр. 26-29
44. Кузнецов Е. А. Концепція професійної системи менеджменту. Вісник аграрної науки Причорномор'я. Науковий журнал МДАА. Миколаїв, 2001. Вип. 2. С. 40–43.
45. Кузнецов Э. А. Аналитическая основа принятия управленческих

решений : базовые принципы анализа *Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи*. Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції ; 28-29 березня 2008 р. Одеса, 2008. С. 63–65.

46. Кузнецов Э. А. Введение в специальность менеджмент: [учебно-методическое пособие] . Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.

47. Кузнецов Э. А. Инновационный университет: механизм технологического трансфера. Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] Под ред. Э. А. Кузнецова. Харьков : Бурун Книга, 2011. С. 340–349.

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

49. Лапытова М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе. *Горный информационно аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. 2010. № 11. С. 125–128.

50. Лемов, Д. Мастерство учителя. Проверенные методики выдающихся преподавателей; пер. с англ. О. Медведь. М.: Манн Иванов и Фербер, 2014. 416 с.

51. Магура М. И. Поиск и подбор персонала. [3-е изд., перераб. и доп.]. М. : ООО "Журнал" Управление персоналом, 2003. 304 с.

52. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: теория и практика Текст.: учебник для вузов. -СПб.: ПИТЕР, 2008. 480 с

53. Манас Дж. Принцип Наполеона. Наука побеждать и управление проектами : [пер. с англ. В. И. Кузина: под ред. В. Н. Михеева]. М.: Эксмо, 2009. 304 с.

54. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 320 с.

55. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие. Новосиб. гос. акад. экономики и упр. М. : ИНФРА-М, 2003. 309 с.

56. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента, Брюс Альстрэнд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

57. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 544 с.

58. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.

59. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу. 2007. № 4. С. 38–45.

60. Планування ділового розвитку фірми: [навч. посібн.] В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. 2-е вид., виправл. і доп. Харків : Бурун Книга, 2010. 352 с.

61. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии. *Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді* : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. С. 276–281.

62. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

63. Психология мышления / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. А. Спиридонова, М. В. Фаликман, В. В. Петухова 2-е изд., перераб. И доп. М.: АСТ: Астрель, 2008. 672 с.

64. Психология человека от рождения до смерти. Психологический атлас человека / Под ред. А. А. Реана. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. 651 с.

65. Пятьдесят современных мыслителей об образовании. От Пиаже до наших дней; пер. с англ. С. И. Деникиной; под науч. ред. М. С. Добряковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 488 с.

66. Рыженкова И. К. профессиональные навыки менеджера. М.:

ЭКСМО, 2008. 272 с.

67. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.

68. Спивак В. А. Управление персоналом : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2010. 226 с.

69. Турецкий О. А. Управленческий труд: Монография. Одесса: принтстудия «Абрикос» СПД Бровкин А. В., 2009. 112 с.

70. Турецкий О. А. Социальный капитал и рынок труда: монография. Одесса: Феникс, 2011. 240 с.

71. Турецкий О. А. Эффективность и созидательность труда: монография. Хмельницкий: ХНУ, 2009. 247 с.

72. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А .М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

73. Управління проектами в підприємницьких структурах : [навч. посібн.] / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. 2-е вид., виправл. і доп. Харків : Бурун Книга, 2010. 272 с.

74. Ушенко Н.В. Професіоналізація управлінської діяльності: підхід з позицій теорій лідерства *Проблеми розвитку зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності: зб. наук. праць ДонДУУ*, Маріуполь: ДонДУУ, 2015. Т. XVI. 279 с. (Сер. Економіка; вип. 295). С. 52-62.

75. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 312 с.

76. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. 304 с.

77. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы ; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 394 с.

78. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее. Издательство «Классика XXI», 2007. 421 с.

79. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Большая книга психологии. Личность. Теории, упражнения, эксперименты,. Пер. с англ. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. 704 с.

80. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги; пер. с англ. Владимира Хозинского. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 264 с.

81. Хміль Ф. Управління персоналом : підруч.. К. : Ака демвидав, 2006. 487 с.

82. Черепанов Р. 100 бизнес-технологий: как поднять компанию на новый уровень. СПб.: Питер, 2014. 208 с.

83. Шапиро Г. Ниндзя инноваций. 10 убийственных стратегий самых успешных мировых корпораций; пер. с англ. О. Киселевой М.: Азбука-Аттикус, 2014. 288 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Заявка на підбір персоналу

№ _____

від « _____ » 2020 р.

ИНФОРМАЦІЯ ПРО ВАКАНСІЮ

(заповнює директор, чи керівник відповідного підрозділу)

1. Вакантна посада
2. Строки виконання заявки
3. Підстава виникнення вакансії
 - а) звільнення
 - б) розширення штату
4. Назва підрозділу, в якому відкрита вакансія
5. ПІБ керівника, якому безпосередньо підпорядкований працівник, його посада
6. Наявність підлеглих у працівника
7. Вимоги до освіти (кваліфікації)
8. Досвід роботи

потрібен від _____; не потрібен
9. **Посадові обов'язки (функції):**
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
10. Очікувані результати від особи, що приймається
11. Перспективи кар'єрного росту
12. Чи передбачені освітні програми? Які?

Інформація про умови найму

1. Іспитовий термін

до 3 місяців
2. Режим роботи

з _____ по _____ Пн. Вт. Ср. Чт. Пт.
3. Робоче місце

Офіс

Склад

Транспортний засіб
4. Заробітна плата

Особливості на іспитовий термін

після іспитового терміну

ПІБ

Підпис

Додаток Б

Форма резюме

ПРИЗВИЩЕ ІМ'Я ПО БАТЬКОВІ

Особисті відомості

Рік народження _____

Сімейний стан _____

Адреса _____

Телефон _____

Освіта: Крім середніх спеціальних і вищих навчальних закладів, вказують навчання в аспірантурі, на курсах, стажування та ін.

Рік початку	Рік завершення навчання	Найменування навчального закладу та його місцезнаходження

Професійна діяльність: У зворотному порядку, починаючи з останнього місця роботи, вказуються організація, посада, час початку і завершення роботи

Рік початку роботи - рік завершення роботи	Назва організації, її розташування та займана посада.

Сфера професійних інтересів: Наводяться дані, що показують основні напрями професійної діяльності працівника, його основні досягнення у професійній сфері.

Додаткова інформація: Наводиться інформація, яка може зацікавити роботодавця, підкреслює професійну компетентність працівника (знання іноземної мови, навички роботи на персональному комп'ютері, володіння знаннями, навичками і досвідом, що підвищують цінність працівника в очах роботодавця).

Додаток В

Стандартна форма «Відомості про кандидата»

Посаду _____

Підрозділ _____

1. Прізвище _____

2. Ім'я _____ По Батькові _____

3. Число _____ місяць _____, рік _____ народження

4. Місце народження _____

5. Домашня адреса _____

6. Телефон _____

7. Паспорт серія _____ N _____,
ким і коли виданий _____8. Родинний стан на момент заповнення анкети (перелічити членів сім'ї)
із зазначенням віку

9. Чи маєте Ви в минулому судимості (якщо так, то коли і за що)?

ТАК НІ

10. Освіта (який навчальний заклад і коли закінчив, спеціальність за
дипломом)

11. Вчений ступінь, вчене звання, коли привласнені, номери дипломів

12. Чи Ви маєте наукові праці та
винаходи? _____

13. Якими іноземними мовами і в якій мірі володієте

14. Відношення до військового обов'язку _____

склад _____

рід військ _____

15. Трудова біографія

Для чотирьох останніх місць роботи вказуються (місця роботи
наводяться в зворотному порядку першим вказується останнє місце роботи,
потім передостаннє і т. д.):

Назва організації адреса				
Адреса організації				
Місяць та рік початку роботи				
Займана посада, спеціальність				
Основний зміст виконуваної роботи				
Наявні досягнення за час роботи (якщо вони були)				
Місяць і рік звільнення				
Причина звільнення				

16. Які ще відомості, показують Ваш професійний рівень Ви можете повідомити додатково _____

Підпис _____ Дата заповнення _____

Загальні підсумки співбесіди _____

Дата проведення
співбесіди _____

Підпис особи, яка проводила
співбесіда _____