

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

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: «Підвищення ефективності системи підбору персоналу на  
ТОВ «ІКЕА Р. Укр.»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп-з  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Колобердянко С.В.

Керівник: к.е.н., доцент

Малтиз В.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2022

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

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Колобердянко Софії Віталіївни**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності системи підбору персоналу на ТОВ «ІКЕА Р. Укр.»»

Керівник роботи: Малтиз Вікторія Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 641-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань підвищення ефективності системи підбору персоналу, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників ТОВ «ІКЕА Р. Укр.», внутрішня звітність ТОВ «ІКЕА Р. Укр.».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити принципи управління людськими ресурсами організації; проаналізувати методи, принципи підбору персоналу; окреслити етапи процесу підбору персоналу; дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»; провести аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» з'ясувати особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»; визначити напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу; запропонувати напрямки удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 26 рис., 12 табл. і 3 формули.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	12.08.2022	12.08.2022
2	Малтиз В.В., доцент	10.09.2022	10.09.2022
3	Малтиз В.В., доцент	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

С.В. Колобердянко  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В. Малтиз  
(ініціали та прізвище)

## Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Л.А. Бехтер  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 96 с., 26 рис., 12 табл., 60 джерел.

Об'єктом дослідження виступає система найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.».

Предметом дослідження – практичні підходи до вдосконалення системи найму персоналу системі управління людськими ресурсами організації.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – на підставі вивчення теоретичних та практичних аспектів, провести аналіз підсистеми найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення вказаної мети вирішені такі завдання:

- досліджено принципи управління людськими ресурсами організації;
- проаналізовано методи, принципи підбору персоналу;
- окреслено етапи процесу підбору персоналу;
- дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- проведено аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- з'ясовано особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- визначено напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу;
- запропоновано напрямки удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.».

Методи дослідження: критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що була удосконалена методика конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів, яка включає вибір парадигми конкурсу, низку етапів для проведення конкурсного відбору та заходи підготовки відбору.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів методів підвищення ефективності системи підбору персоналу.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІБОР КАДРІВ, СИСТЕМА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ПРИНЦИПИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

## SUMMARY

Master's qualification work: 96 pages, 26 figures, 12 tables, 60 sources.

The subject of the research is the system of personnel recruitment at IKEA R. UKR LLC.

The subject of the study is practical approaches to improving the system of recruitment of personnel in the human resource management system of the organization.

The purpose of the master's qualification work is to analyze the subsystem of hiring personnel in IKEA R. UKR. LLC and develop recommendations for its improvement based on the study of theoretical and practical aspects.

To achieve this goal, the following tasks were solved:

- the principles of human resource management of the organization are investigated;
- analyzed the methods, principles of recruitment;
- the stages of the recruitment process are outlined;
- organizational and economic characteristics of "IKEA R. UKR." LLC are given;
- an analysis of the human resources management system on the example of IKEA R. UKR;
- the peculiarities of the personnel selection system on the example of IKEA R. UKR;
- directions for improving the efficiency of the recruitment process have been identified;
- directions for improving the recruitment system on the example of IKEA R. UKR. LLC are proposed.

Research methods: critical analysis and generalization of theoretical studies, systematic approach, situational analysis, questionnaires, expert method.

The scientific novelty of the study is that the methodology of competitive selection of personnel for a vacant managerial position in the organization of the competition in the form of elections has been improved, which includes the choice of the competition paradigm, a number of stages for competitive selection and selection preparation measures.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodological basis for the development of tools for improving the efficiency of the personnel selection system.

The main results of the qualification work are highlighted in articles and abstracts.

HR-MANAGEMENT, PERSONNEL SELECTION, PERSONNEL SELECTION SYSTEM, PRINCIPLES OF PERSONNEL SELECTION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS, EFFICIENCY OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	13
1.1 Принципи управління людськими ресурсами організації.....	13
1.2 Методи, принципи підбору персоналу .....	16
1.3 Етапи процесу підбору персоналу .....	23
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІКЕА Р. УКР.».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» .....	38
2.2 Аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» .....	44
2.3 Особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» .....	52
Висновки до розділу 2 .....	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІКЕА Р. УКР.».....	71
3.1 Напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу .....	71
3.2 Удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» .....	77
Висновки до розділу 3 .....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89



## ВСТУП

У сучасній ринковій економіці відбуваються важливі зміни у системі управління установами. Наслідком таких змін стають нові підходи до організації та якості управління підприємством, а також до управлінських кадрів. Система пошуку та відбору є продовженням кадрової політики. Згуртований колектив є джерелом процвітання установи та впливає на капітал. На сьогоднішній день людина є одним із стратегічно важливих ресурсів установи у боротьбі з конкурентами. У зв'язку з розвитком ринкової системи великої значущості набуває ринок трудових ресурсів. Тому кадрова політика, а особливо система пошуку та відбору персоналу відіграє особливу роль у досягненні завдань та цілей установи. Актуальність дослідження пов'язана з тим, що основним фактором, що позначається на конкурентоспроможності підприємства, його економічній ефективності є наявність людських ресурсів, які можуть професійно вирішувати поставлені завдання. На даний момент цілком очевидно, що ринок праці має попит на високопрофесійні кадри, при цьому попит перевищує пропозицію. Отже, що далі, то важче буде знайти висококласного фахівця, а все більш значущим буде ставлення та організація пошуку персоналу у компанії. Таким чином, виграють ті компанії, які ретельно та професійно підходять до відбору персоналу, які не шкодуватимуть коштів на організацію та чітке дотримання процедури та технології пошуку.

У разі вдосконалення ринкової економіки у нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасної системи пошуку та відбору персоналу. На перший план виходять нові канали та методи пошуку персоналу. Важливим фактором ефективного відбору співробітників є інноваційна техніка відбору. Необхідно виявити з багатьох методів і технік, систем пошуку та відбору персоналу, ті самі, які підходять конкретній установі. Для ефективного управління персоналом установа потребує цілісної кадрової політики, що дозволяє керувати ними від моменту прийому на роботу

до завершення кар'єри. Кадри – найбільш цінна та важлива частина продуктивних сил суспільства. У цілому нині ефективність підприємства залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення та використання, що впливає обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Таким чином, кадри є фундаментом для успішного існування установи.

Дослідженнями підбору персоналу в різні часові діапазони займалися зарубіжні та вітчизняні науковці. Зокрема Гуцуляк Н. П. [10], розглядаючи сучасні методи підбору персоналу, виокремлює такі: масовий рекрутинг, ексклюзивний пошук, штатний набір, скрінінг персоналу, цифровий рекрутинг, підбір тимчасового персоналу, аутплейсмент, набір молодих фахівців, пошук талантів, полювання за суперспеціалістами, лізінг персоналу та аутстафінг. Кичко І. та Горбачова О. [18] розглядають інтерв'ю як метод підбору та оцінювання персоналу, який допомагає прийняти управлінське рішення з підбору кадрів. Гетьман О. О. та Царюк С. Ю. [9] виділяють етапи відбору кандидатів на посаду та основні методи їх оцінки (інтерв'ю, тестування, вивчення біографічних даних, розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки).

Мета кваліфікаційної роботи магістра – на підставі вивчення теоретичних та практичних аспектів, провести аналіз підсистеми найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення вказаної мети потрібно вирішити такі завдання:

- дослідити принципи управління людськими ресурсами організації;
- проаналізувати методи, принципи підбору персоналу;
- окреслити етапи процесу підбору персоналу;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- провести аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;

- з'ясувати особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- визначити напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу;
- запропонувати напрямки удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.».

Об'єктом дослідження виступає система найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.».

Предметом дослідження є практичні підходи до вдосконалення системи найму персоналу системі управління людськими ресурсами організації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «ІКЕА Р. Укр.», результати власних напрацювань і спостережень. У роботі використано методи: критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

*удосконалено:*

- методика конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів, яка включає вибір парадигми конкурсу, низку етапів для проведення конкурсного відбору та заходи підготовки відбору.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно містить розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи пошуку та відбору персоналу, що мають велике значення для подальшої діяльності організації. Як інструментарій застосовувалися методи аналізу наукової та інформаційної бази, синтезу отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на VII Всеукраїнської науково-практичній конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» 25 жовтня 2022р у м.Умань.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття у монографії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Принципи управління людськими ресурсами організації

Управління людськими ресурсами може розглядатися з різних точок зору:

– як система розробки та реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень щодо регулювання відносин праці та зайнятості на рівні організації [7, 8,11];

– як напрямок управлінської діяльності, в якій людський компонент (або персонал) організації розглядається як: один із найважливіших ресурсів її успішного функціонування та розвитку, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей.

Ряд авторів вживає поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» як синоніми, інша група авторів вважає, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує повсякденну оперативну роботу із кадрами [12].

До другої половини ХХ ст. у сфері теорії управління людськими ресурсами виділилися та розвивалися три основні підходи — економічний, органічний (організаційний), гуманістичний.

У межах економічного підходу чільне місце відводиться технічній підготовки працівників для підприємства (спрямованої на оволодіння трудовими прийомами), а чи не управлінської. Організація розглядалася як величезний механізм, усі частини якого суворо підігнані одна до одної.

Така організація ґрунтується на наступних принципах [40]:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази лише від одного начальника;

- суворе дотримання управлінської вертикалі – ієрархічна ланцюг управління використовується як канал для комунікації та прийняття рішень;

- фіксування необхідного та достатнього обсягу контролю – кількість працівників, підпорядкованих одному начальнику, має бути такою, щоб це не створювало проблеми у плані комунікації та координації;

- чіткий поділ штабної та лінійної структур організації – відповідаючи за зміст діяльності, штабний персонал за жодних обставин не може здійснювати владні повноваження, якими наділені лінійні керівники;

- досягнення балансу між владою та відповідальністю;

- забезпечення дисципліни;

- підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод та постійного контролю;

- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованої на доброзичливості та справедливості, заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до надмірної оплати або мотивації.

У рамках організаційного підходу сформувався новий погляд на персонал, який стали вважати не трудовим ресурсом, а людським. Людські ресурси містять сукупність соціо-культурних і соціо-психологічних характеристик, та його відмінність від трудових ресурсів у наступному [5]:

- люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-осмислена, а чи не механічна; процес взаємодії між суб'єктом управління та працівниками є двостороннім;

- володіючи інтелектом, працівники здатні до постійного самовдосконалення та розвитку, що є найважливішим та довгостроковим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації;

- люди вибирають конкретний вид діяльності (виробничий чи невиробничий, розумовий чи фізичний), усвідомлено ставлячи собі певні цілі.

Тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації цих цілей, створювати умови для здійснення мотиваційних установок до праці. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої організації. У цьому підході організація сприймається як жива система, щільно упакована і нерозривно пов'язані з довкіллям, як сукупність елементів, з'єднаних лініями управління, комунікації та контролю.

У цілому організаційний підхід фіксував увагу наступних ключових моментах:

- необхідність обліку специфіки довкілля, у якій функціонує організація;
- розуміння організації як взаємозв'язку всередині-і міжорганізаційних підсистем, виділення ключових підсистем та аналіз способів управління їх відносинами з середовищем;

- необхідність балансу підсистем та усунення дисфункцій. в організаційному підході сформульовано низку рекомендацій, вкладених у підвищення ефективності управління персоналом.

По-перше, необхідно культивувати у працівників такі якості, як відкритість та рефлексивність, дуже корисні при неминучих зіткненнях із зовнішнім, складним та непередбачуваним середовищем. По-друге, слід виробляти у працівників мультिवаріантний підхід до аналізу проблеми чи ситуації, ініціювати конструктивні конфлікти та дискусії між прихильниками різних точок зору, це часто призводить до переосмислення цілей організації та переформулювання способів їх досягнення. По-третє, цілі та завдання повинні не задаватися зверху, а з'являтися у процесі роботи. У планах вказуються скоріше обмеження (те, чого слід уникати), ніж те, що необхідно зробити. По-четверте, потрібно підбирати працівників, створювати організаційні структури та підтримувати процеси, які б реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма (підхід), що розвивається останнім часом, виходить з уявлення про організацію як культурний феномен і фіксується на власне людській стороні організації:

– наскільки працівники інтегровані в існуючу систему цінностей організації (якою мірою вони беззастережно приймають її як свою власну);

– наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя та діяльності. Даний підхід відіграє позитивну роль розумінні організаційної реальності, оскільки:

– уявлення про організацію як культурному феномені дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи та сенси в організаційному середовищі здійснюється спільна діяльність людей.

Якщо економічний та організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний (організаційно-культурний) показує, як формувати організаційну дійсність та впливати на неї через мову, норми, традиції тощо; виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток — це зміна як структур, технологій і навиків, а й цінностей, які у основі спільної прикладної діяльності людей.

## 1.2 Методи, принципи підбору персоналу

Підходи до визначення поняття «підбір персоналу» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові трактування поняття «підбір персоналу»

Автор	Визначення
Василик А. В., Іщенко О. В.[3]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Гетьман О. О., Царюк С. Ю. [9]	процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві
Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. [20]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. [39]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця



З 2000-х років в Україні існувала обмежена кількість варіантів підбору висококваліфікованого персоналу, наприклад, скринінг та рекрутинг. Розглянемо методи, що застосовуються. Скринінг – це швидкий підбір за формальними ознаками, такими як посада, досвід роботи, заробітна плата, освіта, вік, стать. Використовуючи цей метод підбору персоналу, фахівці кадрового агентства здійснюють моніторинг анкет, складають список можливих претендентів на посаду, виходячи з перерахованих формальних ознак. Часто спілкування роботодавця та претендента відбувається по телефону. На жаль, ефективність цього способу мало висока. На даний момент у багатьох українських компаніях скринінг практично не використовується. Кадрові агентства, які використовують даний метод для підбору персоналу, забезпечують недостатній потік працевлаштованих здобувачів (ймовірність закриття позиції від 1% до 5%). Отже, співробітники не мають мотивації до результату: їхню заробітну плату становлять відсотки від закритих вакансій. В результаті рентабельність агенцій є досить низькою.

До того ж пряму конкуренцію скринінговим компаніям складають сьогодні спеціалізовані сайти, ефективність яких підвищується з кожним роком. З чого можна дійти невтішного висновку, що метод скринінг поступається ефективності і, менш популярний. Інший спосіб підбору персоналу початку 2000-х років – рекрутинг [17]. При даному методі підбір відбувається також за формальними критеріями, такими як, посада, досвід роботи, заробітна плата і т. д. Однак на відміну від скринінгу даний метод передбачає живе спілкування фахівця кадрового агентства з можливим претендентом на посаду (у тому випадку, якщо його анкетні дані збігаються із вимогами роботодавця).

Особливість рекрутингу – пряма комунікація рекрутера з кандидатом, що відрізняє цей метод від скринінгу. У рекрутингу першорядним стає мистецтво переговорів безпосередньо із замовниками, оскільки вони далеко не завжди «розкривають карти» або не вміють правильно визначити свої вимоги до майбутнього співробітника, часто не розуміють, якого саме рівня та якості

професіонала вони хочуть прийняти на роботу. А тому допомога у досягненні розуміння всіх важливих нюансів при доборі персоналу – основне завдання рекрутингу. Таким чином, рекрутинг є мистецтвом ведення переговорів і залежить від навичок рекрутера. Сьогодні на зміну традиційному скринінгу та рекрутингу приходять нові методи. Бізнес в Україні, як і, як і Заході, стає дедалі проектнішим: за зміни власника для підприємства часто змінюються і методи роботи керівництва, профіль діяльності підприємства, впроваджуються нові технології. У зв'язку з цим все частіше виникає потреба оптимізації персоналу компаній.

Внаслідок цієї тенденції у нас у країні почали освоювати такий напрямок як *outplacement*. *Outplacement* – це працевлаштування персоналу фірми-замовника, що скорочується. Роботодавці дійшли висновку, що необхідне сприяння подальшому працевлаштуванню співробітників, які є професіоналами у своїй справі, але вимушено скорочених компанією з тих чи інших причин. У цьому випадку компанія має шанс повернути співробітника, коли в цьому виникне потреба. У Україні, щоправда, цей напрямок поки що не прижилося: донині високий попит на професіоналів високого рівня, а отже, хороший фахівець може сам знайти собі гідну роботу. У Україні цей напрям поки не знайшло широкого застосування. Таким чином, *outplacement* -один із сучасних методів працевлаштування персоналу, який дозволяє при необхідності зробити спробу повернути цінний кадр. При цьому цей метод поки не прижився у Україні[22].

Інші сучасні засоби залучення персоналу – підбір тимчасового персоналу (*temporary services*) і лізинг персоналу. Підбір тимчасового персоналу – підбір на тимчасову роботу: щодо промоакцій, заміна будь-якого співробітника (частіше секретаря чи бухгалтера) через хворобу.

Лізинг персоналу – це дещо інший підхід до підбору персоналу. З'явилися спеціалізовані компанії, які включають працівника до штату та надають цього співробітника іншій компанії. У цьому випадку працівник працює у команді останньої, яка у разі звільнення не несе моральної та

матеріальної відповідальності за скороченого (співробітник є штатним працівником іншого підприємства). В основному лізинг персоналу застосовується до таких працівників, як вантажники, прибиральники. Не секрет, що ця категорія працівників потребує чіткого «відсіву» за певними якостями: моральна стійкість, працездатність.

Останнім часом також виникла потреба навчання цієї категорії персоналу сучасним професійним технологіям, правилам сервісу. Відмінною рисою лізингу персоналу є можливість залучати працівників тимчасово. З кожним роком все більшої популярності завойовують електронні дошки вакансій. Сьогодні діють близько 10 українських job сайтів, найбільші з яких одночасно розміщують близько 1 млн. резюме та 500 тис. вакансій.

Сучасні тренди -HR впливають методи пошуку персоналу. Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів та використовувати їх залежно від конкретного завдання. Основний принцип підбору та розстановки кадрів: «Потрібна людина, у потрібний час, на потрібному місці». Відбір працівників, які відповідають своїм професійним, діловим і особистісним якостям вимогам організації, вимагає комплексного підходу. Для ефективного включення системи відбору кадрів у процес управління організацією повинен бути виконаний ряд умов[35]:

- пошук та відбір кадрів не повинні розглядатися як просто знаходження відповідної людини для виконання конкретної роботи; пошук та відбір повинні бути пов'язані з філософією та практикою управління та зі змістом програм, що реалізуються у сфері управління персоналом;

- необхідно брати до уваги не лише рівень професійної компетентності кандидатів, а й, що не менш важливо, як нові працівники будуть вписуватися в культурну та соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну

встановлювати хороші взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами або постачальниками, або підриває встановлені норми та порядки;

- необхідність урахування всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів та претендентів на посаду;

- орієнтація на сильні, а чи не на слабкі боку і пошук не ідеальних кандидатів, що у природі немає, а найбільш підходящих даної посади. Відбір припиняється, якщо кілька людей не задовольняють пред'явленим вимогам, оскільки, швидше за все, ці вимоги завищені і їх необхідно переглянути;

- відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо потреби в них немає;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);

- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не вищої кваліфікації, ніж це вимагає робоче місце.

За рівнем придатності кандидатів можна розділити втричі групи: непридатні, умовно придатні і щодо придатні до подальшої діяльності (відносно – оскільки всі необхідні якості не можна точно визначити). Ступінь різновиду ключових якостей можна оцінити наступним чином: абсолютно негативна, покращувана та позитивна. Ще однією обставиною, що впливає на процес відбору, є ринок праці. Якщо бажаючих багато, вибрати метод відбору складніше; якщо бажаючих небагато, вибір порівняно простий. Для організації важливим є стан ринку праці, особливо там, де вона розташована. На процес відбору впливають умови роботи, які пропонує компанія, сама робота та імідж компанії. Так рекрутер, аналізуючи ефективність методів відбору, зазвичай використовують такий показник, як коефіцієнт відбору. Він окреслюється ставлення кількості відібраних працівників, до кількості бажаючих, у тому числі здійснюється відбір[46].

Формула розрахунку коефіцієнта відбору персоналу:

$$K_v = \frac{K_{vb}}{K_{bvz}} \quad (1.1)$$

$K_v$  – коефіцієнт відбору;

$K_{vb}$  – кількість відібраних бажаних;

$K_{bvz}$  – кількість бажаних, з яких відбувався відбір.

Завдяки цій формулі рекрутер може оцінити ефективність роботи з відбору персоналу, обчислити ставлення пройшли випробування до отруїли резюме. Основна мета відбору – набрати працівників із високою культурою роботи – може бути здійснена топ менеджерами, які контролюють інтереси компанії. Адміністрація компанії встановлює різні цілі набору, наприклад, залучення працівників із високою якістю роботи: готових працювати у компанії багато років; вміють спілкуватися з колегами та клієнтами тощо. Таким чином, найбільший інтерес для керівництва компаній традиційно представляють замотивовані претенденти, які пов'язують своє професійне майбутнє з їх компанією на довгостроковий період[54].

Відбір спрямований на виявлення можливостей та поглядів заявника для визначення його відповідності умовам та особливостям роботи. На малих підприємствах, де немає відділу управління персоналом, рішення щодо відбору приймає менеджер, відповідного профілю. У великих та середнього розміру фірм до прийняття рішення при відборі залучені лінійний менеджер і функціональний менеджер. Таким чином, рішення про найм приймається людьми, з якими належить працювати претенденту, або у яких він перебуватиме в підпорядкуванні.

Сучасні професійні методи підбору персоналу в організації використовують систематизований комплекс діагностичних програм для багатоаспектного та спеціально орієнтованого дослідження особистості, яка наведена в таблиці 1.2.

Багатоаспектна характеристика працівника можлива при проведенні об'єктивного дослідження та отриманні валідних даних з використанням усіх перерахованих методів пошуку персоналу.

Таблиця 1.2 – Види тестувань при відборі персоналу [14, 17, 26, 31, 44]

Назва тесту	Тип тесту	Опис
16 ФЛО Р. Кеттелла (16 факторний особистісний опитувальник); ММРІ 566; ММРІ 398; Портретний тест Л. Сонді; тест М. Люшера; Типологічний тест К. Леонгард; Міні-мульти (ММРІ 72).	Комплексний	Основні базові методи пошуку персоналу складають стандартизовані та адаптовані багатофакторні комп'ютерні методики для комплексної експрес-діагностики. До методик даного типу відносяться
Тест Дж. Голланда; Анкета Йовайші; Діагностика орієнтації Б.Баса.	Професійний	Спеціально орієнтовані методи пошуку персоналу спрямовані на дослідження виділених професійно важливих компонентів та характеристик. Для проведення такої діагностичної роботи використовуються комп'ютерні методики
Тривоги Ч. Спілбергера (СТЛТ); самопочуття (САН); Агресивності А. Ассінгера, конфліктності К. Томаса; Суб'єктивного контролю (УСК).	Психологічний	Методи пошуку персоналу з психологічного стану та індивідуальних особливостей використовують методики для діагностики

Розглянувши типи запропонованих тестів таблиці 1.2, можна дійти невтішного висновку, що з ефективного відбору необхідно використовувати кілька тестів, вкладених у комплексну оцінку особистості кандидата. Комп'ютерна діагностика включає повний комплекс необхідних спеціалізованих методик для підбору та відбору персоналу, профорієнтаційної роботи, оцінки профпридатності, професійної спеціалізації, виявлення рівня кваліфікації.

Роблячи висновок, можна сказати, що якщо роботодавець комплексно використовуватиме розглянуті види тестування, то він зможе отримати найбільш точну відповідь про відповідність претендента та посаду, на яку він претендує. У наступному пункті об'єктом більш детального розгляду виступлять технології відбору персоналу.

### 1.3 Етапи процесу підбору персоналу

Грамотно збудований процес пошуку та відбору кандидатів звільняє час керівника та дозволяє дійсно знаходити кращих людей. Бізнес-процес пошуку, підбору та найму персоналу на підприємстві складається з дев'яти етапів [31, 49].

Етап 1. Складання заявки на підбір кандидата. Процес рекрутингу починається із заповнення замовником (керівником структурного підрозділу) бланку заявки на підбір кандидата. Повинні бути зазначені такі пункти:

- 1) Назва вакансії, у якому структурному підрозділі вона відкрита;
- 2) причину виникнення вакансії;
- 3) Кому підпорядковується фахівець на даній посаді/кількість підлеглих;
- 4) Функціональні обов'язки; Основні вимоги до кандидатів (необхідний досвід, стать, вік, спеціальні навички).

Перед початком пошуку, ретельно проаналізуйте та обґрунтуйте зазначені у заявці вимоги до претендента:

- вікові обмеження;
- обов'язковий рівень освіти (спеціалізація, кваліфікація, наявність спеціального навчання та ін.);
- необхідний досвід роботи (напрямки діяльності, назва посади, відділу, в рамках яких міг раніше працювати спеціаліст);
- вузькоспеціальні професійні навички (рівень знань ПК, володіння іноземними мовами, досвід керування автотранспортом тощо).

Наймач повинен знати, які професійні знання на цій позиції необхідні, а які бажані, якими діловими та особистими якостями повинен мати працівник. Маючи чітке уявлення про вимоги керівника до майбутнього співробітника, нюанси роботи, особливості мікроклімату в колективі структурного підрозділу та корпоративної культури підприємства загалом, формується профіль посади.

Етап 2. Планування комплексу заходів щодо добору. Після формування профілю посади розробляється та затверджує комплекс заходів щодо пошуку/підбору кандидатів. Залежно від вимог до вакансії вибираються джерела підбору:

- співробітники, що вже працюють (у тому числі кадровий резерв);
- молоді спеціалісти, які успішно пройшли стажування (практику);
- зовнішній пошук (інтернет, газети, оголошення);
- база даних про колишніх співробітників підприємства, які звільнилися за власним бажанням або звільнені з причин, які не ставлять під сумнів професійні та особисті якості співробітника (наприклад, скорочення штату);
- база резюме, підприємства;
- співпраця з кадровими та рекрутинговими агентствами;
- співробітництво з вузами, середніми спеціальними навчальними закладами, ПТУ;
- кадровий лізинг (для тимчасових робіт);
- прямий пошук.

Заходи плануються послідовно та в рамках бюджету. Завжди слід заздалегідь розраховувати витрати у співвідношенні з фінансовими втратами від робочого місця, що пустує. Якщо підприємству не потрібен співробітник прямо зараз, оптимальним буде використання безкоштовних ресурсів для пошуку персоналу. Чекати на великий потік кваліфікованих кандидатів не доводиться, але такий спосіб відмінно підходить для поповнення кадрового резерву на майбутнє. Єдине, що потрібно враховувати, так це трудові витрати того співробітника, який проводитиме аналіз резюме, що надходять. В інших ситуаціях економічно доцільніше залучити до підбору агентство.

Етап 3. Початковий відбір персоналу на заявлену вакансію. Завдяки налагодженій роботі відповідно до плану залучення персоналу, ми щодня отримуємо потік резюме кандидатів. Всі вони аналізуються, інформація про претендентів заноситься до бази даних. Якщо кандидат відповідає основним вимогам посади, рекрутер проводить з ним попередню співбесіду телефоном.



За результатами телефонного інтерв'ю, претендент на посаду запрошується на зустріч. Проводиться інтерв'ю і у разі позитивної оцінки претендент допускається до наступного етапу процедури підбору. Дати та час проведення всіх співбесід рекрутер погоджує із замовником (за потреби — з начальником служби безпеки). По кожному кандидату складається профіль особи та дається загальна оцінка відповідності кандидата вимогам вакансії.

Етап 4. Психологічне тестування (якщо передбачено). За результатами тестування психолог дає висновок, у якому відображається відповідність психологічних особливостей кандидата вимогам вакантної посади, його сильні та слабкі сторони, можливі труднощі при адаптації на новому робочому місці.

Етап 5. Співбесіда з лінійним менеджером. Рекрутер передає замовнику такі дані про кандидата:

- резюме;
- загальну оцінку кандидата;
- результати психологічного тестування (якщо проводилося).

Керівник структурного підрозділу зобов'язаний протягом трьох робочих днів з моменту надання йому даних про кандидата призначити дату та час проведення співбесіди, що має відбутися протягом семи робочих днів. Після проведення співбесіди замовник зобов'язаний протягом двох робочих днів подати рекрутеру висновки про професійний рівень кандидата, його відповідність заявленим вимогам. У разі позитивної оцінки людина переходить на наступний етап процедури добору[69]

Етап 6. Перевірка інформації про кандидата службою безпеки компанії. Якщо лінійний менеджер за результатами співбесіди приймає позитивне рішення, рекрутер передає інформацію про претендента на службу безпеки компанії. Спеціаліст протягом трьох робочих днів зобов'язаний провести перевірку цих даних та надати висновок. При позитивному відкликанні кандидат допускається наступного етапу процедури підбору.

Етап 7. Перевірка рекомендацій. Рекрутер збирає (уточнює) рекомендації з попередніх місць роботи претендента: посада, функціональні обов'язки, професійний рівень, характеристика з боку колишніх колег, причини звільнення тощо.

Етап 8. Вивчення документів кандидата. На цьому етапі рекрутер подає на розгляд особі, яка приймає рішення, пакет документів[38]:

- резюме кандидата;
- результати психологічного тестування (якщо проводилося);
- рекомендації з попередніх місць роботи кандидата;
- висновок.

Призначається дата та час повторної співбесіди з кандидатом (або приймає рішення про його прийом на роботу без співбесіди). При позитивному рішенні рекрутер направляє кандидата у відділ кадрів для оформлення документів. При виявленні невідповідності кандидата вимогам посади на будь-якому етапі підбору рекрутер дякує людині за відгук на оголошення про вакансію і ввічливо їй відмовляє. Анкетні дані відхиленого кандидата заносяться до бази даних із позначками, які згодом можуть стати в нагоді при закритті іншої вакансії. У разі використання конкурсного принципу підбору на цьому етапі проводиться порівняльна оцінка фіналістів.

Етап 9. Оформлення працювати. Якщо претендент відповідає всім вимогам посади, керівник структурного підрозділу погоджує з ним дату фактичного виходу на роботу. Бізнес розвивається, і підприємству тепер не під силу впоратися з усім поодинці? Якщо підприємству ще не доводилося наймати успішну команду продавців, ось кілька порад на допомогу. Безліч компаній у сфері малого бізнесу зазнають краху вже в перші п'ять років свого існування, і причина не як товари та послуги, не в бухгалтерських прорахунках, а у відсутності продажів. Але якщо компанія росте і розвивається, тому настав час перекласти частину ваших обов'язків на вмілих і відповідальних людей, які розуміються на торгівлі. Як і де знайти хорошого

продавця? Адже, зрештою, якщо це підприємець-початківець, підприємству не можна ризикувати майбутньою репутацією, хапаючи будь-кого.

Інші способи знайти цінного співробітника: чутки. Найбільш, мабуть, найпоширеніший спосіб знайти працівника – це знайти працівника за чиїмось рекомендаціям. Тож треба розказати усім, що ви шукаєте успішного та досвідченого продавця, розказати своїм клієнтам. Якщо клієнтам подобаються ваші товари, хтось із них напевно захоче стати частиною вашої команди. Розказати постачальникам. Люди, пов'язані з вашою компанією, обертаються у світі торгівлі та мають зв'язки. Можливо, ці люди знають кілька відповідних кандидатів, які погоріли на товарах, з якими працювали до цього, і хочуть щось змінити. Це вдалий підхід, оскільки постачальники зацікавлені та поганого не порадять. Адже в іншому випадку вони можуть втратити свою репутацію і втратити людину як клієнта. Розказати банкірам. Чим успішніший ваш бізнес, тим успішніший і їхній. Оголошення про вакансію. Якщо ви вдаєтеся до такого способу пошуку співробітників, висловлюйте свої вимоги чітко. Треба додати у текст слова «ініціативний», «високий ступінь мотивації». Розказати про вид товару, з яким працює підприємство. Якщо оперувати загальними фразами, то можна втратити марно і свій час, і час потенційного працівника. Якщо підприємство-власник бутика модного одягу, але не вказує це в оголошенні, можна отримати резюме від продавців автомобілів. Треба вказати контакти та час, у який можна зв'язатися: адже не потрібно, щоб керівництво турбували під час якогось засідання. Якщо можливо, краще призначити зустріч із кожним кандидатом особисто. Найпоширеніша серйозна помилка, яку допускають роботодавці під час співбесіди, це те, що вони надто багато говорять про справи. Коли підприємство розповідає про свою компанію, треба говорити про те, що знаєте напевно. Тому потрібно ставити кандидату більше запитань, щоб зрозуміти, чи зможете працювати з цією людиною, чи має досвід роботи, наскільки він відповідальний. Чи вміє чітко висловлювати свої думки?

Процес пошуку працівників – це не те, що можна зробити швидко та без підготовки. Щоб отримати відповіді, потрібно поставити багато запитань. Без відповідей підприємству не зібрати відмінну команду.

Існують два можливі джерела найму: внутрішній та зовнішній. Внутрішні джерела заміщення вакантних посад мають на увазі використання внутрішніх кадрових ресурсів організації для заміщення вакантних посад. Найефективнішим буде спочатку використання можливостей внутрішнього конкурсу, а разі негативного результату використання зовнішніх джерел найму необхідних фахівців [4].

1. Внутрішній конкурс. У деяких організаціях до внутрішнього конкурсу звертаються: при скороченні штатів; при перерозподілі персоналу; під час переміщення персоналу. При оголошенні внутрішнього конкурсу кадрова служба надсилає по підрозділах інформацію про наявні вакансії, повідомляє про це всіх працівників.

2. Поєднання професій. Цей метод доцільно використовувати, якщо обсяг робіт невеликий або виконавець потрібен на якийсь час, наприклад, коли інший співробітник перебуває у відпустці. У вітчизняних виробничих організаціях останнім часом досить часто зустрічається поєднання посад власними фахівцями організації. Так прикладом суміщення професій буде виконання роботи на посаді декана факультету ВНЗ та зайняття посади доцента та професора на якійсь кафедрі даного навчального закладу цього ж вузу, або ведення навчальних занять паралельно на двох кафедрах.

3. Ротація кадрів. Ротація є переміщення фахівців чи керівних працівників з посади на іншу в межах однієї організації. Ротація кадрів може мати на меті підвищення на посаді з розширенням повноважень та кола посадових обов'язків; підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням керівнику чи фахівцю складніших завдань, без підвищення на посаді, але із збільшенням заробітної плати; зміну завдань та обов'язків у зв'язку з переведенням на рівноцінну посаду без підвищення на посаді та заробітній платі.

4. Спосіб заміщення вакантних місць може бути також понаднормова робота. Перевага понаднормової роботи полягає в тому, що не виникають витрати на підбір та пошук нового персоналу. Проте понаднормова робота обмежується вимогами закону про працю. Зовнішніми джерелами залучення кандидатів є всі потенційно можливі працівники, які працюють у цій організації нині, але мають професійними і діловими якостями, які б їм у ній працювати. До зовнішніх можна віднести наступні джерела. Державні та приватні служби зайнятості.

До перших, як правило, належать державні організації, які ведуть облік осіб, які втратили роботу, виплачують державну допомогу з безробіття та проводять перепідготовку (перенавчання) людей, які стоять на обліку, для освоєння ними нової спеціальності. Приватні служби (кадрові, рекрутингові агенції). Багато організацій звертаються до таких агентств із заявками на пошук фахівців, в яких зазначаються: необхідна посада, оклад, функції, критерії пошуку та відбору кандидатів.

Таким чином, менеджери з персоналу компаній уникають труднощів, пов'язаних з пошуком нового персоналу. Агентство, що отримує винагороду за свої послуги, часто надає гарантії на підібраних фахівців: у разі їх передчасного виходу з компанії або невідповідності необхідної кваліфікації надає нових працівників безкоштовно. Агентства залучають до пошуку та відбору персоналу висококваліфікованих фахівців із психологічною освітою.

Самостійний пошук працівників. Це найпоширеніший спосіб, що використовується організаціями малого та середнього бізнесу, які відчують потребу в кваліфікованих кадрах, але не мають фінансових засобів для найму через кадрові агентства. Такий пошук ведеться через засоби масової інформації (у тому числі радіо та телебачення), засоби зовнішньої реклами (щити, громадський транспорт), спеціалізовані друковані видання, наприклад «З рук у руки», «Робота для Вас» шляхом розміщення оголошень у галузевих друкованих виданнях, на спеціалізованих сайтах у мережі Internet.

Аналіз показав, що ці оголошення, як правило, мають умовний характер, але в той же час вони повинні бути складені таким чином, щоб мати певну привабливість для потенційних кандидатів. Вони вказується, що є вакансії певні посади, подаються вимоги до кандидатам: освіту, досвід роботи, наявність додаткових навичок, інші. Розмір заробітної плати при цьому вказувати небажано, оскільки це може зіграти на руку конкурентам. Проведене дослідження в нашій країні показало, що крім названих вище як джерела найму на роботу можуть розглядатися: рідко випадок (люди, які випадково зайшли в організацію, в тому числі в пошуках роботи), середні школи, технікуми, ПТУ, ВНЗ у вигляді практик, стажувань, напрямів, клієнти та постачальники організації, зовнішній кадровий резерв організацій. Інформація про вакансії може поширюватися за допомогою прямого поштового розсилання та електронних засобів зв'язку (електронної пошти, факсимільного зв'язку), організація може брати участь у ярмарку вакансій, проводити «Дні відкритих дверей компанії», розміщувати інформацію про вакансії «на дверях» організації, як це робиться у точках роздрібною торгівлі, на промислових підприємствах, на інформаційних щитах та інших поверхнях, на освітлювальних стовпах, у під'їздах житлових будинків, у транспорті, використовуватись кадровий лізинг персоналу, жива наочна агітація за допомогою людей – носіїв інформації про вакансії (люди-сендвічі).

Одним із найдешевших способів підбору персоналу є пошук кандидатів через співробітників, які працюють в організації. Цей спосіб не вимагає особливих витрат, оскільки співробітники організації виконують на добровільних та безоплатних засадах таку роботу, гарантуючи роботодавцю наявність високої кваліфікації у наведеного знайомого. Також у житті існують такі явища, як пристрій протекції, родинні зв'язки.

Альтернативним способом є тимчасове наймання персоналу, наприклад, у зв'язку з сезонними роботами, коли зі збільшенням обсягу робіт тимчасово проводиться добір персоналу. Цей вид найму також є способом перевірки

ділових якостей працівників – з найкращими з них можна продовжити контракт на постійній основі.

Все більшого поширення набуває у Україні хедхантинг як засіб залучення кваліфікованого перспективного фахівця до компанії. Хедхантинг – «полювання за головами» (англ. head – голова і hunt – полювати, ловити) є одним з напрямків діяльності служби управління персоналом або рекрутингової компанії, що передбачає цілеспрямований пошук і підбір управлінського персоналу та кваліфікованих фахівців високого рівня. По суті, це технологія підбору професійних кадрів, заснована на цілеспрямованому пошуку, який не виключає у разі потреби і переманювання «голів» з однієї фірми в іншу. За тих, хто йому справді важливий для розвитку бізнесу, роботодавець готовий заплатити великі гроші, а зарплата рядового хедхантера в середньому агентстві – від 1 тисячі до 5-7 тисяч доларів на місяць. Тому в нашій країні компанії однаково інтенсивно звертаються до спеціалізованих агенцій для пошуку талановитого спеціаліста і містять у штаті власного «мисливця за головами». При цьому не можна плутати хедхантинг із рекрутингом. Хедхантингові агентства спеціалізуються на прямому пошуку високопрофесійних фахівців, керівників вищих ланок, які в даний момент не думають про зміну місця роботи.

Рекрутинг передбачає підбір фахівців, більшою мірою відповідних параметрам запитів потенційних роботодавців. Ряд досліджень, проведених вітчизняними вченими-економістами, показав, що часто співробітники, насилу переманені від конкурентів, на новому місці з «зірок» перетворюються на «комети» і починають «світити» не так яскраво, продуктивність нового працівника знижується, ефективність всієї групи, в якій працює новопридбаний співробітник, ринкова вартість компанії також починає знижуватися [32].

Тому ця діяльність, незважаючи на очевидні переваги, має ряд вищезгаданих недоліків, з аналізу яких випливає, що паралельно з практикою переманювання видатних фахівців з інших компаній керівництву слід

зосередитися на вихованні власних «зірок». І зовнішні, і внутрішні джерела залучення кандидатів мають свої переваги та недоліки. Деякі з них наведено у зведеній таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки зовнішніх та внутрішніх джерел залучення персоналу [9, 13,43]

Джерело	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<p>Прискорення кар'єрного зростання своїх співробітників</p> <p>Підвищення причетності до організації між співробітниками</p> <p>Збереження рівня заробітної плати</p> <p>Зниження витрат на підбір, наймання, адаптацію та навчання персоналу, а також у зв'язку із зменшенням плинності кадрів</p> <p>Підвищення мотивації праці та задоволеності працею</p>	<p>Обмежені можливості у підборі персоналу</p> <p>Можливість виникнення конфліктних ситуацій компанії у процесі конкурсного відбору</p> <p>Зниження продуктивності праці працівників, які не обійняли вакантну посаду</p> <p>Збільшення витрат на перепідготовку або підвищення кваліфікації персоналу під час переходу на нову посаду</p> <p>Суб'єктивний підхід до професійних якостей деяких працівників під час зайняття вакантної посади через великий стаж роботи у цій організації</p>
Зовнішні	<p>Більш широкі можливості вибору кандидатів</p> <p>Поява з приходом нових людей нових ідей, що сприяють розвитку організації, наявність свіжого погляду на проблеми організації</p> <p>Задоволення абсолютної потреби в кадрах як у плані якості, так і в плані кількості</p> <p>Зниження ризику виникнення інтриг у колективі, оскільки з приходом нових співробітників стає менш згуртованим</p>	<p>Збільшення витрат на залучення кандидатів</p> <p>Подовження процесу адаптації нових співробітників через недостатні знання про специфіку роботи організації у нових співробітників</p> <p>Погіршення соціально-психологічного клімату в організації</p> <p>Зниження можливостей для професійного та посадового зростання власних співробітників організації</p> <p>Зниження ефективності міжособистісних комунікацій у зв'язку з тим, що нових співробітників погано знають в організації</p>



Дані, подані в таблиці, показують, що використання внутрішніх джерел для залучення кандидатів на заміщення вакантних посад підвищує мотивацію праці персоналу, надає їм можливості для просування по службі, покращує морально-психологічний клімат у колективі, але повністю не задовольняє потреби в кадрах і не сприяє інтенсивності виробництва. У свою чергу зовнішні джерела повністю задовольняють потребу в персоналі, дають нові імпульси для розвитку організації, але не сприяють соціальній згуртованості членів колективу. Очевидно, що набір персоналу з тих чи інших джерел насамперед має визначатися цілями та завданнями, що стоять перед організацією.

Встановлено, що прихід зовнішніх фахівців на керівні посади викликає непотрібну нервозність і відчуття несправедливості в колективі, тому навіть ті фірми, що проходили через експерименти з запрошеними управлінцями, в результаті від цієї витівки відмовлялися. Атмосфера партнерства та сімейності найважливіше для якісного зростання приватної фірми. І саме ця атмосфера і присутня у більшості українських фірм та підприємств [47].

Проблема в тому, що людина з боку не завжди здатна зрозуміти внутрішні переконання та цілі власника. Звідси конфлікти і те, що наймані менеджери у приватних компаніях, хай і вирости до великих розмірів, не приживаються. Якщо ми подивимося більшість великих компаній, що вирости з малих фірм, то побачимо, що на ключових управлінських і оперативних позиціях стоять ті, що з'явилися або з перших днів, або на початку великого зростання. А на маркетингу та фінансах, навпаки, зустрінемо фахівців ззовні, виконувати окремі і навіть дуже відповідальні завдання вони можуть. Тому висококласних фахівців інколи наймають на тимчасовій основі за контрактом. Саме за такою схемою все частіше залучають до співпраці піарників, рекламистів, фінансистів, промоутерів, тренерів, консультантів. Тут потрібне володіння об'єктивними навичками та певний досвід, який не дуже залежить від специфіки бізнесу. А ось основні кадри – продавців, менеджерів продажу

та профільних фахівців українські компанії вважають за краще вирошувати всередині фірми.

Існує ряд закономірностей щодо ефективності джерел добору кандидатур на вакантні посади, наприклад: оголошення в газетах однаково ефективні для запрошення працівників як з професійно-технічної, так і з управлінською орієнтацією, найму працівників для виконання термінової роботи та постійного заміщення посад. Приватні агенції з найму ефективні для набору працівників управлінської, професійно-технічної та торгової сфер, спеціалістів робітничих спеціальностей. При цьому, за останніми даними періодичної літератури з питань управління персоналом, сьогодні у компаній все частіше виникає потреба в користуванні послугами рекрутингових агентств, інші шляхи пошуку та залучення професіоналів відходять на другий план.

Перевага ж рекрутингової агенції полягає ще й у тому, що вона має великий доступ до широкого кола кандидатів, йому легше забезпечити потік потрібних фахівців, до того ж консультанти мають більше інформації про рівень зарплат, що допомагає мотивувати сильних кандидатів. Агентство має великий спектр методів пошуку та відбору кандидатів, можливістю задіяти кількох фахівців на різних етапах виконання замовлення, можливістю залучення регіональних партнерів та інших. Однак якщо раніше багато компаній зверталися до агентств, оскільки не мали можливості вести власні бази даних, то тепер ступінь прозорості інформації про претендентів сильно зріс. Багато фірм зрозуміли, що вони можуть містити внутрішнього рекрутера, який, маючи бази даних, може закривати вакансії анітрохи не гірше, а собівартість такого проекту в рази нижча. Тому нині спостерігається відхід із національного ринку низькорівневих кадрових агентств [6].

Окрім вищезгаданих, в даний час різні організації для ефективного підбору персоналу все частіше використовують і нестандартні методи. Аутсорсинг персоналу – це передача у зовнішнє управління всієї чи більшої частини кадрової роботи: найму співробітників, ведення трудових книжок,

видання наказів, ведення всієї кадрової документації, розрахунку та виплати заробітної плати, преміальних та бонусів; розроблення посадових інструкцій; навчання персоналу та ін. Він застосовується для оптимізації схем управління персоналом, але, на відміну від звичайних схем аутсорсингу, при застосуванні аутсорсингу персоналу його суб'єктом стає спеціалізоване кадрове агентство. Застосовуючи аутсорсинг, компанія не тільки передає певні завдання до рук професіоналів, але ще й знімає з себе частину головного болю з організації процесу всієї діяльності з підбору кадрів. Крім того, формується свіжий погляд із боку на сьогоdnішній стан справ у компанії, професійна думка про те, як далі розвиватись. До того ж кадрові агенції постійно «моніторять» ситуацію на ринку, контактують із топ-менеджерами різних напрямків бізнесу та індустрій, в курсі рівнів заробітної плати та соціальних пакетів, кадрових потреб у регіонах.

Можливості Інтернету для найму. Дослідження показало, що надзвичайно актуальним та ефективним способом підбору кандидатів на вакантну посаду є розміщення інформації про кандидатів на сайті компанії. Ефективний він тому, що сайт компанії відвідують по-перше, професіонали, вмілі користувачі мережі Internet, по-друге, фахівці, які мріють працювати в даній організації або поінформовані про діяльність конкретного підприємства та галузі економіки, що мають специфічні та необхідні саме в даній галузі знання та навички. Взагалі, в даній час компанії, які знаходили досі співробітників через знайомих, використовували зв'язки, іноді давали оголошення в газету, зараз все частіше звертаються до Інтернету [19].

Інтернет дозволяє швидше закрити вакансію, аніж це можна зробити за допомогою друкованих засобів масової інформації та кадрових агентств. В даній час поступово стандартний рекрутинг менеджерів середньої ланки зменшується порівняно з пошуком та набором перспективних молодих фахівців, які отримали назву Graduate Rekrutment. Це частково пов'язано і з тим, що у молодого фахівця, який виріс у самій компанії, ступінь прихильності та прихильності до неї набагато вищий, крім того, відповідність її

корпоративній культурі перевіряється ще на початковому етапі підбору молодого співробітника, додатковим мотиватором є факт, що компанія передбачає механізм його професійного та кар'єрного зростання та розвитку. Наприклад, у західних фірмах дуже часто існують плани просування та розвитку співробітників через рік, три роки, п'ять років, тому перспективи залишитись у компанії та зайняти привабливу посаду очевидні.

Хоча набір у компанію молодих співробітників пов'язаний з певним ризиком, молодий фахівець почне приносити результати лише в майбутньому, світова практика рекрутменту свідчить, що вкладення в молодь зараз – це помножений на два ефект у майбутньому, на якому не варто економити, адже переманювати потім топ-менеджера з іншої компанії буде набагато дорожчою. Однак цей висновок справедливий лише у разі досягнення запланованого результату в галузі підготовки та розвитку молодого співробітника, його відповідності очікуванням керівництва компанії. Більшість студентів та випускників ВНЗ не мають навичок та виняткового досвіду роботи, які є головним критерієм при відборі та відмінною якістю висококваліфікованих фахівців. Тому головне завдання компанії-роботодавця – розглянути потенційні можливості кандидатів, їх майбутні керівні посади у компанії, результати роботи [29].

До порівняно нових форм найму належить і «система обов'язкового набору». Її суть зводиться до такого: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно всім підприємств. Через кожні чотири-сім років найнятим працівникам фактично зобов'язується перейти на інше підприємство цієї компанії. Нарешті до порівняно нових форм найму належить і так званий «груповий довічний наймання». Адміністрація наймає працювати не кожного працівника окремо, а одночасно цілу групу людей і тому несе персональної відповідальності перед кожним окремим працівником.

## Висновки до розділу 1

Отже, у системі пошуку та відбору персоналу необхідний комплексний підхід. Не можна використовувати лише один певний канал пошуку персоналу тільки тому, що він найбільш простий у використанні. Або один із методів відбору, який давно втратив свою ефективність. Установу можна порівняти з людиною. Людина розвивається, дорослішає, навчається чогось нового, заводить друзів і створює сім'ю. Так і установа, вона безперервно розвивається, проходячи всі етапи життя, обзаводиться партнерами, філіями. З кожним роком потреби установи зростають.

Для того, щоб ефективно керувати установою, необхідно мати команду професіоналів своєї справи, яка динамічно слідуватиме останнім інноваціям. Система пошуку та відбору персоналу – це як один великий інструмент, який допомагає налагодити роботу всього колективу, знайти нових співробітників. Для цього необхідно постійно тестувати нові канали пошуку персоналу та застосовувати найефективніші для вашої установи. Також дуже важливо вдосконалювати етапи відбору персоналу, цим, намагаючись скоротити витрати на пошук і відбір персоналу, але, не знижуючи кваліфікацію і рівень кандидатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

ІКЕА – це всесвітньо відома «шведська компанія, яка ось уже понад 60 років створює меблі та предмети інтер'єру власного дизайну».

Основне завдання: задовольнити потреби всіх клієнтів компанії, пропонуючи їм товари за доступними цінами та забезпечуючи високу якість обслуговування.

В основі Концепції ІКЕА лежить основна ідея зручних та функціональних товарів для облаштування будинку за невисокими цінами, щоб якнайбільше людей могли собі дозволити їх купити. Концепція ІКЕА відображається у всіх сферах діяльності компанії — від закупівлі сировини, розробки дизайну товарів та їх упаковки до їхньої дистрибуції.

На сьогоднішній день ІКЕА є великою міжнародною компанією, що має представництва більш ніж у 60 країнах світу.

Компанія ІКЕА включила меблі у свій асортимент у 1948 році. Каталог ІКЕА, як спосіб поширення інформації про асортимент товарів, і сьогодні є одним з основних.

Компанія ІКЕА запропонувала широким масам товари для облаштування будинку оригінального дизайну, але високої якості і за доступними цінами.

Основні відмінні риси ІКЕА, які створюють бренд компанії та якими вона керується у своїй діяльності:

– гнучка маркетингова політика: створення всіх нових продуктів ІКЕА визначається перш за ціною, і тільки потім дизайном;

- компанія служить цілям просування свого регіону (Швеція) на світовому ринку;
- екологічність продукції;
- соціальна відповідальність бізнесу (кімнати матері та дитини, дитячі кімнати тощо);
- високі вимоги до постачальників ресурсів та виробників реалізованої продукції;
- стабільність цінової політики; стійкість цін;
- корпоративна культура;
- унікальна структура та логістика складу;
- внутрішня логістика – лабіринт у торговому залі (Для покупця у торговому центрі будується один маршрут, який проходить через усі відділи магазину).

Компанія докладает максимум зусиль, щоб покупець залишався задоволений якістю та вартістю товару, зменшуючи витрати на всіх етапах виробництва товарів за рахунок автоматизації та витрати, пов'язані постачанням сировини та комплектуючих. Основний принцип управління фінансами групи компаній ІКЕА полягає у розвитку за рахунок власних ресурсів. Це конкурентна перевага компанії, і дозволяє будувати довгострокові плани розвитку.

Концепція меблів компанії полягає в тому, що збирання значної частини меблів клієнти роблять самостійно. Більше того, товари продаються у плоских коробках: це дозволяє знизити витрати на логістику та сервіс, що дозволяє знизити вартість товару.

Мережа торгових центрів ІКЕА включає 456 магазинів у 62 країнах світу, здебільшого в Європі – у цьому регіоні діє 277 магазинів або 69% від загальної кількості.

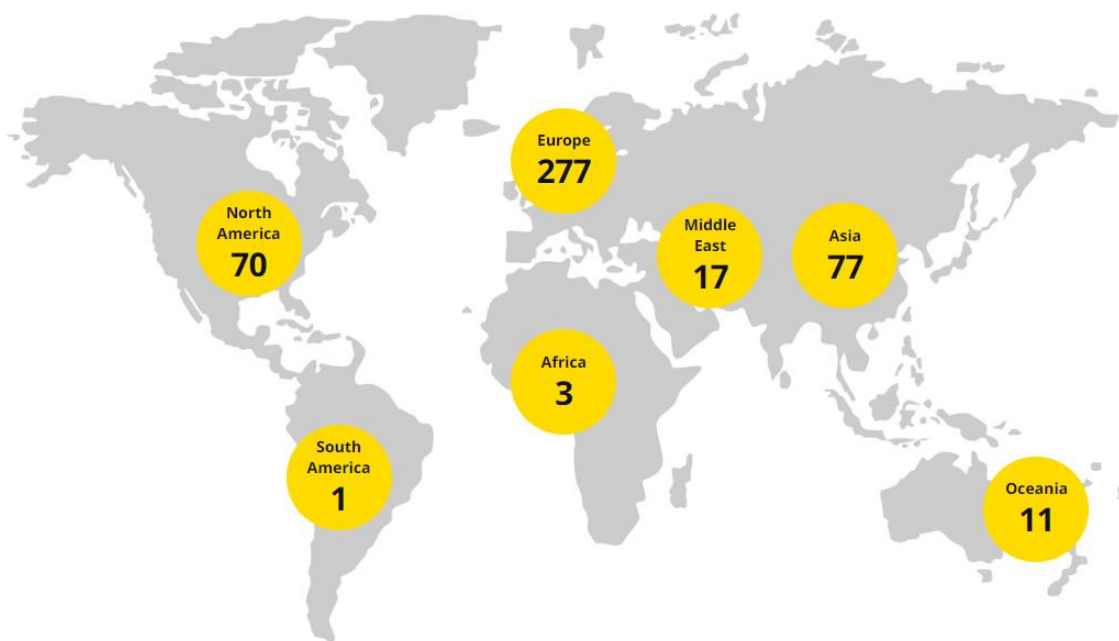


Рисунок 2.1 – Магазины IKEA Group у світі [59]

У 2021р. прибуток компанії в Україні становив 500 млн дол. Прибуток підприємства протягом аналізованого періоду зростає в середньому на 9% на рік. Таким чином, продукція компанії має попит. У цьому частку України припадає 1% виручки (рис. 2.2).

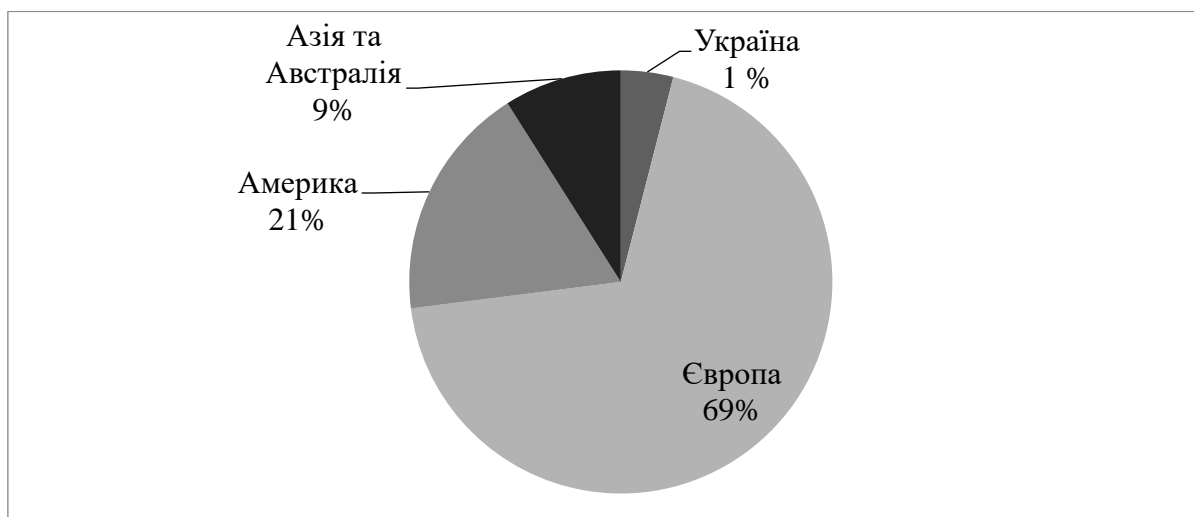


Рисунок 2.2 – Частка України у загальному обсязі виручки IKEA Group, % (складено автором)



Найбільше виручки посідає Європу – 69%, що відповідає частці числа магазинів (69%).

Незважаючи на зниження виручки та прибутку компанії, рентабельність продажів зростає з 11,42% до 12%, що можна оцінити позитивно, оскільки діяльність ІКЕА стала ефективнішою [59].

Таким чином, діяльність ІКЕА в Україні прибуткова і рентабельна, продукція користується попитом, але зниження виручки зумовлено кризовими явищами економіки країни та девальвацією національної валюти.

Розглядаючи офіційний сайт компанії, можна виділити такі категорії продукції, розділені за функціональною ознакою [59]:

- садові меблі;
- сервірування;
- товари для дітей;
- дзеркала;
- письмові столи;
- зберігання у ванній;
- ліжка та матраци;
- приготування їжі;
- стільці;
- зберігання одягу;
- оформлення інтер'єру;
- товари для дозвілля та забезпечення безпеки;
- Кухонні шафи та побутова техніка;
- зберігання та порядок;
- освітлення;
- м'які меблі;
- меблі для зберігання;
- шведські продукти;
- столи;

- текстиль та килими;
- Інструменти та кріпильні елементи;
- меблі для ТБ та мультимедіа;
- пристрій для бездротової зарядки».

Слід зазначити, що асортимент товарів фахівці компанії складають на 2 роки наперед за допомогою дуже ефективною системи, так званої асортиментної матриці. У цьому випадку весь асортимент поділяють на 4 великі групи за смаковими напрямками, видами дизайну – «кантрі», «скандинавський», «сучасний» та «молодий швед». Ці групи у свою чергу ділять на рівні за ціною – високий, середній, низький та товари за спеціальними цінами (що «захоплюють дух»). Така система дозволяє відразу ж побачити «порожні» осередки матриці – зрозуміти нестачу будь-яких видів товарів; так само допомагає найбільш швидко і точно пояснити дизайнеру, який товар необхідно розробити і які функції цей товар повинен володіти, а значить, легко позначити чіткі межі перед розробниками і дизайнерами, що прискорює і полегшує їх роботу; і, що немало важливо, такий поділ асортименту приваблює покупців легким вибором продуктів за своїм гаманцем та стилем, споживачеві стає простіше оформити свій будинок у вибраному стилі, не маючи навичок професіонала-дизайнера.

Товари «захоплюючі дух» займають особливе місце в асортиментній матриці. Такі товари є в кожному відділі магазинів ІКЕА, вони мають дуже низьку ціну, жовті або червоні цінники, що впадає у вічі, і відповідають за функцію свідомості покупців про те, що товари цієї компанії досить доступні. Але при цьому таких товарів має бути небагато, інакше це лякатиме покупця і змушуватиме його думати про те, що всі товари в магазині надто дешеві, а отже, вони неякісні.

До вибору постачальників інших матеріалів «ІКЕА» ставиться дуже ретельно. Фірма перебирає всіх постачальників по всьому світу та вибирає найкращого за якістю та ціною. Вибравши, постачальника, укладає з ним договори на найбільші обсяги поставок з метою знизити ціни, але при цьому

користується правилом: закуповувати в одного постачальника не більше 70% товару, що є у нього, інакше ситуація «бути єдиним покупцем» може призвести до стагнації цін і виключення можливості їхнього зниження.

Ще однією важливою перевагою у виробництві товарів «ІКЕА» є річний цикл IOSAB. Це своєрідна модель, схема або план прийняття рішень у наступному році. У ньому точно розписано, коли, де, з якого приводу і хто має зустрітися, визначено терміни виконання робіт, термін закінчення виробничих циклів кожної з фабрик та багато іншого. Такий план дозволяє чітко поставити мету перед усіма співробітниками-виконавцями та розподілити між ними завдання, обов'язки та відповідальність за невиконання чи помилки. Також це сприяє своєчасному випуску нового асортименту товарів, який оновлюється щороку і рекламується заздалегідь у каталогах [59].

Керівництво компанії стверджує, що збереження та розвиток сильної корпоративної культури ІКЕА – одна з важливих складових успіху компанії. Нові співробітники за пару днів повністю поринають у світ компанії ІКЕА, знайомляться зі своїми правами та обов'язками, з традиціями компанії. Завдяки цьому швидкому та ефективному зануренню в культуру організації співробітникам подобається працювати в компанії. Вони вірять, що своєю роботою роблять світ кращим. Головним гаслом для співробітників є: «Змінити на краще повсякденне життя багатьох людей».

Компанія ІКЕА має виклад цілей і морально-ділових принципів. У веденні бізнесу ІКЕА керується такими цінностями [59]:

- єдність та ентузіазм;
- скромність та сила волі;
- усвідомлення витрат у всіх сферах діяльності ІКЕА;
- простота;
- дивитися в особу дійсності;
- постійне прагнення розвитку;
- вибирати свій шлях;
- керівництво особистим прикладом;

- відповідальність;
- завжди в русі.

Таким чином, ІКЕА – це всіма відомий бренд, який має своє обличчя завдяки великим розумам, що створили багато простих і водночас геніальних систем, правил та законів конкурентної боротьби та маркетингу.

## 2.2 Аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

Досвідчені співробітники компанії передають свої навички, прищеплюють цінності та культуру ІКЕА новачкам, можна сказати, організаційна культура передається з покоління до покоління співробітників .

Робочий колектив компанії вважається великою родиною. Крім різних пільг, які надає компанія, персонал оточують турботою, допомагають удосконалюватися на робочих місцях. Ще одна особливість компанії – у всіх внутрішніх документах працівників прийнято називати товаришами по службі.

У компанії практикується проведення «тижня антибюрократії», коли керівники стають на місця продавців і навпаки.

У компанії ІКЕА дуже цінується особисте зростання кожного працівника. Керівництво розглядає різні ідеї та пропозиції своїх співробітників щодо покращення організації трудового процесу.

Співробітники HR-відділу ІКЕА виконують такі обов'язки [59]:

- планування чисельності персоналу;
- пошук кандидатів;
- організація ярмарків вакансій;
- відбір кандидатів;
- контроль за процесом адаптації нових працівників;
- створення найбільш зручного графіка робіт для співробітників;

- оцінка роботи працівників;
- складання планів навчання працівників;
- аналіз причин звільнення працівників.

У компанії ІКЕА працює центр оцінки персоналу, діяльність якого координують спеціалісти HR-відділу. Центр оцінки дає можливість перевірити відповідність претендента на конкретну позицію. Головним принципом є зіставлення індивідуальних знань та вмінь претендента на знання та вміння, які необхідні на конкретній посаді. Даний інструмент дозволяє грамотно оцінити компетенції, які потрібні для успішної роботи в організації, такі як орієнтованість на покупця, готовність адаптуватися до змін, розвинені комунікативні навички. Кандидати, які претендують на керівні посади, також оцінюють наявність розвинених лідерських якостей. Служба управління персоналом в ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити, на основі зіставлення плану з персоналу з чисельністю персоналу, що вже працює в компанії. Якщо такі місця є, починається процес прийому на роботу, що складається з кількох стадій: деталізації вимог до вакантного робочого місця та кандидата на його заняття, підбору претендентів, відбору кандидатів та прийому на роботу. Під залученням співробітників мають на увазі всі заходи, які вживаються для оперативного задоволення потреб організації у персоналі відповідними працівниками. Для цього необхідно пройти багатостадійний процес планування. Механізм встановлення майбутньої потреби у співробітниках представлений рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Планування персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» (складено автором)

Після того, як встановлено майбутню якісну потребу в персоналі, потрібно визначити вимоги (кваліфікацію, знання, здібності, поведінку тощо), яким зобов'язані відповідати працівники для того, щоб вони могли виконувати власні завдання. Цей процес також називають визначенням профілю вимог робочих місць, що заміщуються.

Приєм працювати починається з детального встановлення того, хто необхідний компанії. На підставі цього процесу у підприємства ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, що описує основні функції працівника, котрий займає це робоче місце. Посадова інструкція складається службою управління персоналу разом із начальником відділу, де є вакантна посада: начальник служби управління персоналом вносить своє знання процесу формування посадової інструкції, а начальник відділу – вимоги до певному робочому місцю [59].

Для полегшення підбору та оцінки кандидатів сформовано кваліфікаційну карту, яка визначає основні характеристики, якими повинен володіти працівник для ефективної роботи на цій посаді. Карта готується начальником відділу та співробітниками служби управління персоналом на підставі посадової інструкції та є набір кваліфікаційних характеристик, якими зобов'язаний володіти «ідеальний» працівник, який обіймає цю посаду.

Застосування кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів (за кожною характеристикою) та зіставлення кандидатів між собою. Нині підбором персоналу займається заступник директора разом із керівниками підрозділів, які потребують нових працівників.

Встановивши вимоги до кандидата, працівники служби управління персоналом розпочинають залучення кандидатів, застосовуючи кілька методів:

1. Пошук усередині підприємства. Перш ніж вийти на ринок праці, спочатку намагаються шукати серед своїх працівників, звертаючись до начальників відділів із проханням висунути кандидатів та розглядаючи особисті справи з метою підбору працівників із необхідними даними.

2. Оголошення у засобах масової інформації. Для залучення кандидатів розміщує оголошення у спеціальних газетах та рубриках. Перевагою цього методу вважається широке охоплення населення за порівняно низьких витратах. А недоліком вважається зворотний бік переваги: величезний приплив претендентів, основна маса з яких не має необхідних характеристик.

Але немає універсального методу підбору кандидатів, тому працівники служби управління персоналом застосовують різні способи залежно від посади.

Таким чином, сукупність джерел підбору персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Джерела залучення персоналу ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» (складено автором)

Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
<ul style="list-style-type: none"> <li>- – навчальні заклади різних ступенів та рівнів підготовки;</li> <li>- – комерційні навчальні центри;</li> <li>- – посередницькі фірми з підбору персоналу;</li> <li>- – центри забезпечення зайнятості (біржі праці);</li> <li>- – професійні асоціації та об'єднання;</li> <li>- – споріднені організації;</li> <li>- – вільний ринок праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- – вивільнення персоналу у зв'язку із змінами номенклатури та обсягів виробництва;</li> <li>- – механізацією та автоматизацією технологічних процесів;</li> <li>- – зняття продукції з виробництва;</li> <li>- – перепідготовка персоналу;</li> <li>- – переміщення персоналу з ділянок роботи.</li> </ul>

Підбір кандидатів вважається базою для наступного етапу – відбору майбутніх працівників організації, що починається з дослідження списку кандидатів з позиції їх відповідності запитам організації до майбутніх працівників.

Завдання первинного відбору та оцінки полягає у встановленні обмеженої кількості кандидатів, з якими організація могла б працювати індивідуально. На цьому етапі працівники служби управління персоналом проводять персональні співбесіди із виділеними претендентами. Ціль цих співбесід полягає в оцінці ступеня відповідності кандидата портрету “ідеального” працівника, його здатності виконувати вимоги посадової інструкції, здатності адаптуватися в компанії та ін.

На підставі співбесід знаходять кандидата, який найбільше підходить для цієї посади.

Після цього обраного працівника приймають працювати з випробувальним терміном (від 1 до 3-х місяців), даючи можливість начальству оцінити кандидата безпосередньо робоче місце без прийняття він зобов'язань з його постійному працевлаштуванню. Якщо після закінчення випробувального терміну керівництво не має претензій до нового працівника, він приймається на постійну роботу. В даний момент підбір персоналу для ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» актуальний, оскільки організація розширюється, відкриваються нові напрямки, для обслуговування яких будуть потрібні нові працівники, також через постійно наявну “плинність” співробітників. Найпоширеніші вакансії – менеджери, оскільки спеціалісти цього профілю становлять базу персоналу.

Якщо кандидат задовольняє організацію за вимогами, що пред'являються до вакантної посади, виконується оформлення працювати – виконується процес найму.

Прийом працювати може проводитися керівником ТОВ «ІКЕА Р. УКР.», який наділений правом найму працювати. Трудовий договір укладається письмово. Наказ керівника організації оголошується працівнику під розписку. У цьому співробітник засвідчується у вірності оформлення укладеного трудового договору.

Під час укладання трудового договору у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» визначається випробувальний термін, тривалість якого вбирається у 3-х місяців.

Умова про випробування вказується у наказі про зарахування працювати. Якщо ця вимога не виконана, вважається, що випробування не визначено і співробітник остаточно прийнято з першого дня його роботи.

При незадоволеному результаті випробування звільнення співробітника виконується без узгодження з виборним профспілковим органом і вихідної допомоги.



На осіб, які надходять на роботу вперше, заповнюється трудова книжка з дня прийому працювати. Трудові книжки ведуться усім співробітників організації, трудящих понад п'ять днів.

На осіб, які надходять на роботу відділ кадрів ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» оформляє особисту справу. Проаналізуємо ефективність застосовуваних підприємством способів набору персоналу/

Економічна ефективність оцінюється за допомогою порівняння витрат та результатів.

Ефективність системи набору може охарактеризувати її економічність, тобто досягнення конкретного результату з найменшими витратами. Тому мінімізація витрат як критерій ефективності системи набору повинна розглядатися стосовно досягнення певних кількісних і якісних показників трудового потенціалу, до застосування тих чи інших методів набору за умови досягнення встановлених перед ними цілей.

Етапи оцінки економічної ефективності способів набору:

1. Встановлення прямих і непрямих витрат за набір персоналу під час застосування методів.

2. Визначення якості набору.

Відомості для розрахунку показника якості набору можуть бути отримані при проведенні атестації працівників, яка проводиться безпосередньо при прийомі на роботу, наприкінці випробувального терміну або протягом наступного періоду роботи працівників.

Коефіцієнт якості набору ( $K_k$ ) обчислюється так:

$$K_k = (K_1 + K_2 + K_3) / \text{Ч}, \quad (2.1)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт якості виконуваної роботи набраними співробітниками (за результатами атестації);

$K_2$  – коефіцієнт нових співробітників, що просунулися по службі протягом 1-го року;

$K_3$  – коефіцієнт нових співробітників, що залишилися працювати після закінчення 1-го року;

Ч – загальна кількість показників, врахованих під час розрахунку.

$K1 =$ , (3)

де Оц. – Середня оцінка за всіма показниками групи співробітників, набраних за допомогою і-го методу, бал;

Оц max – найбільша з можливих оцінок, бал.

1. Розрахунок витрат, проведених на одиницю працю Зед.тр.:

$$\text{Вод.пр}=(\text{Вн.пр}+\text{Зн.непрям}) / (\text{Чприйн}\cdot\text{ЧКк}), \quad (2.2)$$

де Вн.пр і Вн.непрям -прямі і непрямі витрати на набір співробітників, грн.;

Чприйн. – Чисельність співробітників, прийнятих на роботу.

2. Аналіз ефективності використовуваних організацією ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» методів набору персоналу.

Прямі витрати ТОВ «ІКЕА Р. УКР.», а також кількість тих, хто звернувся з метою зайняття посади, при застосуванні різних способів набору відомі та вказані в табл. 2.2, а витрати на проведення процедур підбору та відбору за досліджуваний період склали 199,6 тис. грн. Непрямі витрати розподіляються пропорційно до кількості співробітників, які проходять процедури відбору за конкретним методом. Так для оголошень у газеті непрямі витрати можна вважати таким чином:

$$\text{Вн.непрям.1} = 199,6 / 1180 \times 52 = 87,9 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 2.2 – Ефективність різних методів набору персоналу ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» (складено автором)

Метод набору	Прямі витрати, тис. грн.	Кількість тих, хто звернувся, чол.	Непрямі витрати, тис.грн.	Чисельність працівників, найнятих під час використання методу	Коефіцієнт якості набору	Витрати одиницю праці, тис.грн.
1	2	3	4	5	6	7
Оголошення в газеті	12	52	87,9	12	0,32	26,0

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Рекрутська агенція	45	3	5,1	3	0,76	21,9
Оголошення по радіо	108	28	47,4	9	0,31	55,7
Інтернет	7,2	15	25,4	9	0,57	6,35
Держ.центри зайнятості біржі праці	-	20	33,8	4	0,31	27,3
Усього	-	118	199,6	37		

Таким чином, представимо дані про непрямі витрати за кожним методом і розрахуємо коефіцієнт якості набору. Таблиця 2.3 базується на інформації про кваліфікацію, навчальність та інші аспекти практичної роботи. За кожним способом залучення працівників персонал було оцінено за п'ятибальною шкалою, з урахуванням оцінок визначається середній бал за кожним способом набору. Тобто в таблиці 2.9 вказано оцінки, отримані нещодавно прийнятими співробітниками після проходження атестації.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для розрахунку показників якості набору (складено автором)

Показник	Середня оцінка групи працівників, набраних за допомогою методу, бал				
	1 Кваліфікація	3,4	4,8	3,4	4,5
2 Знання роботи	3,5	4,9	3,8	4,7	3,5
3 Навчання	3,4	4,5	3,5	4,8	3,4
4. Дисципліна	3,5	4,7	3,6	4,7	3,5
5. Психологічна сумісність із групою	4,0	4,4	4,0	4,9	4,0
6. Адаптованість до специфіки роботи	3,3	5	3,3	4,6	3,3
Сума середніх оцінок	21,2	28,3	21,7	28,4	21,0

Розрахунок коефіцієнта якості набору:

$$K_{1.1} = 0,71; K_{2.1} = 0; K_{3.1} = 0,25; K_{k1} = 0,32$$

$$K_{1.2} = 0,94; K_{2.2} = 0,33; K_{3.2} = 1; K_{k2} = 0,76;$$

$$K_{1.3} = 0,72; K_{2.3} = 0; K_{3.3} = 0,22; K_{k3} = 0,31;$$

$$K_{1.4} = 0,95; K_{2.4} = 0,33; K_{3.4} = 0,44; K_{k4} = 0,57;$$

$K1.5 = 0,7$ ;  $K2.5 = 0$ ;  $K3.5 = 0,25$ ;  $Kк5 = 0,31$ .

Далі розрахуємо витрати на одиницю праці:

$\text{Зед.тр.1} = (12 + 87,9) / (12 \times 0,32) = 26,0$  тис.грн.

Аналогічно вважаються витрати і за іншими методами.

### 2.3 Особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

У компанії здійснюється не простий набір працівників. Керівники відбирають на роботу кандидатів, погляди та цінності яких максимально близькі до цінностей самої організації. Завдяки цьому компанія має злагоджений, продуктивно працюючий, сильний колектив. Що цікаво, у компанії відсутня бюрократія під час спілкування з керівництвом. Всі спілкуються на рівних, це принцип організаційних комунікацій, який використовується в компанії.

Процес навчання персоналу відбувається за складеним індивідуальним планом на рік. План складається з урахуванням потреб працівника, а процес навчання контролюється лінійним керівником. Також співробітники HR-відділу займаються розробкою різноманітних навчальних матеріалів, організацією стажувань та навчання працівників іноземної мови.

HR-фахівці докладають безліч зусиль для формування на ринку праці іміджу «ІКЕА», як надійного та престижного роботодавця. У компанії прагнуть створити такі умови роботи, за яких співробітники отримували задоволення від роботи. Досягнення цієї мети необхідно враховувати особисті інтереси кожного працівника.

Досягнення компанії «ІКЕА» – це заслуги її колективу, що складається з енергійних, зацікавлених та різнобічних людей, у тому числі HR-фахівців, які здатні знаходити таких людей.

Переваги роботи у компанії ІКЕА представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Переваги роботи у компанії ІКЕА [59]

Переваги компанії	Опис
Компанія бере на роботу комунікабельних людей	Співробітник ІКЕА – це, як правило, розсудлива, працююча людина, якій подобається працювати в колективі. Хоча причини, через які люди приходять на роботу в ІКЕА, можуть бути різними. Якщо ви запитаете наших співробітників, чому вони досі тут працюють, найпоширенішою відповіддю буде: «Через колег».
Компанія надихає працювати	Якщо компанія має місію і чітко сформульовані цінності, які ви поділяєте, неважко знайти натхнення для роботи. Понад 90% співробітників ІКЕА розуміють, для чого ми працюємо. Майже 80% відчують натхнення на роботі (і ми працюємо з 20%, що залишилися).
Помилятися – це нормально!	У компанії приказка: «помилятися – це нормально, всі роблять помилки». У компанії вважають, що це добрий метод навчання та вдосконалення.
Вгору, вниз і вбік кар'єрними сходами	У компанії ІКЕА більше різних посад, ніж у будь-якій іншій компанії світу. Якщо співробітник втомився від своєї роботи або просто хоче спробувати щось нове, він може перейти на нову посаду в компанії ІКЕА, а не залишати її зовсім.
Сьогодні у Швеції, завтра у Китаї	Оскільки магазини та офіси ІКЕА перебувають у більш ніж 44 країнах, і цінності та бізнес-ідея скрізь однакові, переїзд в іншу країну - не рідкість. І якщо працівник переїде, йому завжди нададуть дружню підтримку та допомогу.
«Самолюбство залишаємо на вході»	У компанії не видумують гучних посад, кутових офісів чи приватних літаків та просять співробітників «залишати самолюбство на вході». Чому? Тому що компанія хоче, щоб працівник був членом колективу, отримував задоволення та займався роботою.
Нагорода за роботу, яка ніколи не закінчиться	Людам подобається працювати в компанії, якою вони можуть пишатися. На сьогодні Соціальна ініціатива ІКЕА допомогла 100 мільйонам дітей, які перебувають у скрутному становищі. Компанія намагається зробити цей світ кращим, і така робота ніколи не закінчується.
Навчання у процесі роботи	Яка інша компанія довірить працівнику бюджет у 30 мільйонів євро? А якщо людині 22? Якщо вона підходить для цієї роботи, в ІКЕА допоможуть навчитися.
Доброзичливе ставлення до співробітників, які мають сім'ї	ІКЕА – це, безперечно, бізнес, але люди завжди на першому місці. І ці люди мають життя і поза робочого місця, куди входять і сімейні обов'язки. Тому у компанії йдуть назустріч таким працівникам.
Справжня соціальна мережа	Люди, з якими працюєте – ваші друзі. Кожен працівник знає, що ви маєте з ким зустрітися в будь-якому великому місті світу. У працівника завжди знайдеться тема для розмови з одним із 123 000 людей, з якими насправді багато спільного. Компанія – це велика соціальна мережа.

Всі ці переваги допомагають створити відмінну команду близьких за духом людей, які мають спільні погляди та цілі. Важливим фактором є корпоративна ідея та місія компанії, яка допомагає кожному співробітнику розуміти для чого він ходить на роботу щодня.

Таким чином компанія при наборі персоналу активно використовує методи HR-брендингу.

Середній вік працівників 30 років (рис 2.4).

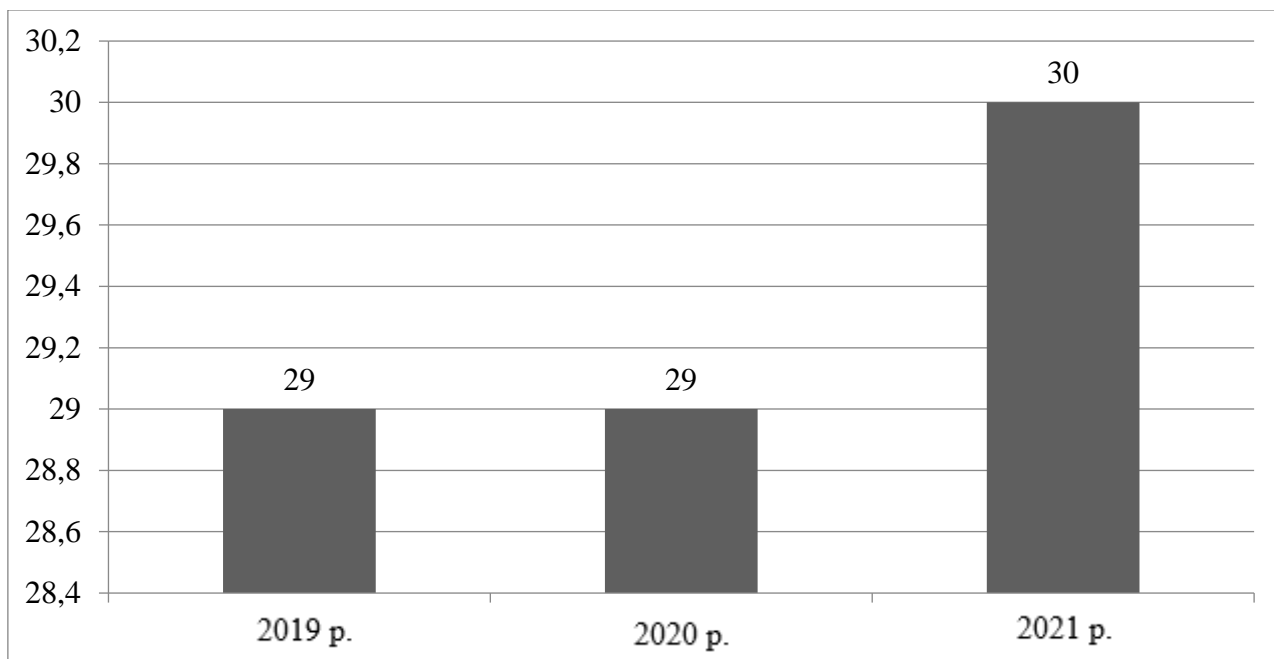


Рисунок 2.4 – Середній вік співробітників в ІКЕА за період 2019 – 2021 рр., років (складено автором)

Середній стаж роботи компанії ІКЕА більше 12 років, що наведено на рис. 2.5.

Таким чином, у компанії висока лояльність співробітників – середній вік та стаж співробітників зростає.

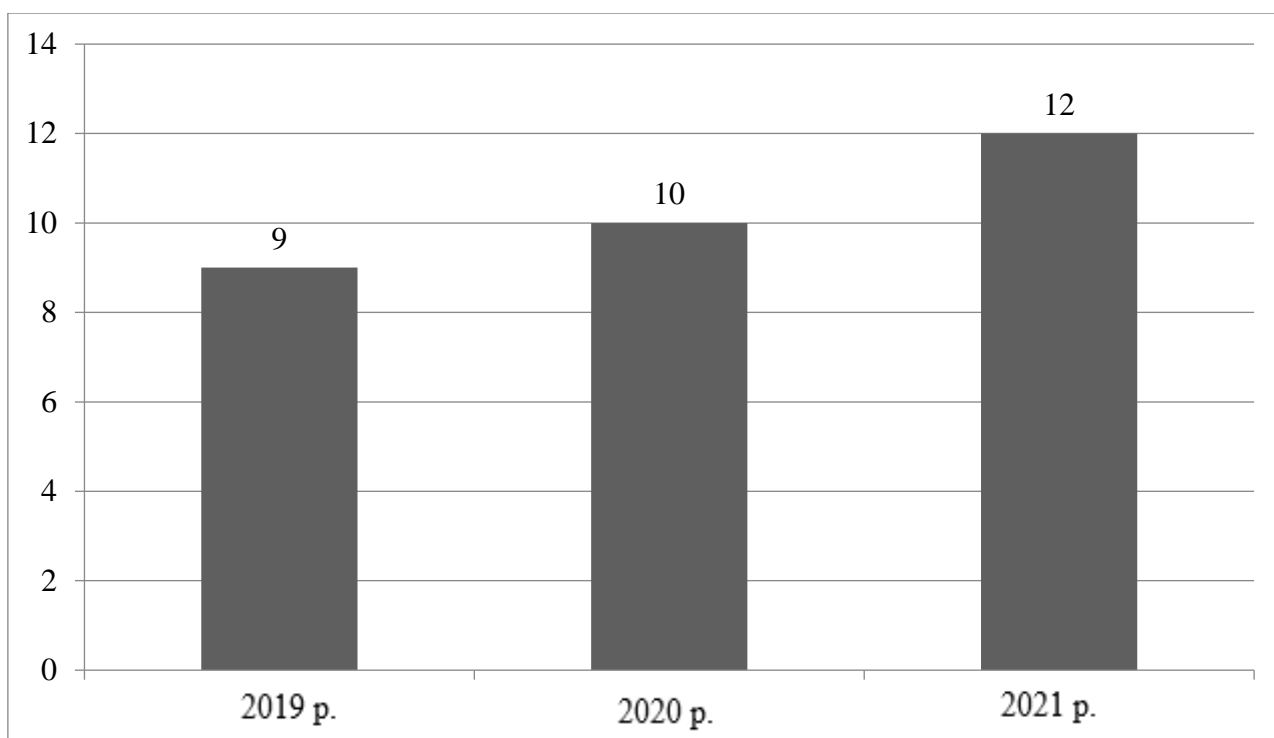


Рисунок 2.5 – Середній стаж роботи в ІКЕА, років (складено автором)

Співробітники зі стажем роботи понад 12 років – це працівники, які дозволяють зберегти корпоративну культуру ІКЕА. Організація проводить різні тренінги для всіх працівників, які здебільшого спрямовані на розвиток лідерства у співробітників ІКЕА. Директори магазинів, а також їхні заступники проходять навчання за межами України: приблизно двічі на рік керівників із усіх країн збирають у Швеції.

Мета програми розвитку лідерів – знайти та підготувати керівників для магазинів ІКЕА, лідерів для різних відділів: продажу, логістика, обслуговування покупців, ресторанний бізнес ІКЕА, дизайн та візуальне оформлення магазинів.

Процес відбору співробітників на позиції начальників включає кілька етапів і триває від двох до трьох місяців (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Процес підбору персоналу на позиції начальників відділу  
(складено автором)

Захід	Етапи	Примітка
1 Відбір (2-4 місяці)	1.1 Подання заявки на участь у програмі	До заявки необхідно додати резюме, супровідний лист
	1.2 Мотиваційний лист	Заповнення анкети про досвід роботи та очікування від Програми. Також необхідно пройти тест на здатність обробляти та аналізувати інформацію
	1.3 Телефонне інтерв'ю	Визначається рівень розвитку англійською мовою, запрошення до магазину для виконання індивідуальних та групових завдань у форматі центру оцінки
	1.4 Заключне інтерв'ю	Інтерв'ю з директором магазину, у разі успішного проходження всіх етапів оформлення запрошення до Програми
2 Участь у програмі з підбору та розвитку лідерів (9 – 12 місяців) Захід 1 Відбір (2-4 місяці)	2.1 Покупець	Робота у вибраному відділі на посаді пересічного співробітника. Вивчення внутрішньої системи ІКЕА, знайомство з майбутніми підлеглими та з іншими відділами
	2.2 Бізнес	Виконання самостійних завдань, організація різних процесів
	2.3 Лідерство	Проходження низки тренінгів, ведення особистого бізнес-проекту

Під час програми співробітникові допомагає безпосередній керівник – наставник. Після вступного етапу наставник разом з новим співробітником складає індивідуальний план розвитку та формулюються цілі та завдання щодо проекту. Далі оцінюються і проміжні результати проекту, і прогрес розвитку нового співробітника. Також практикується під час проходження Програми поїздки до іншого міста на 6-12 місяців, щоб познайомитися з найуспішнішими практиками ІКЕА щодо вирішення робочих завдань.



На позиції рядових співробітників добір персоналу йде також у кілька етапів (рисунок 2.6).

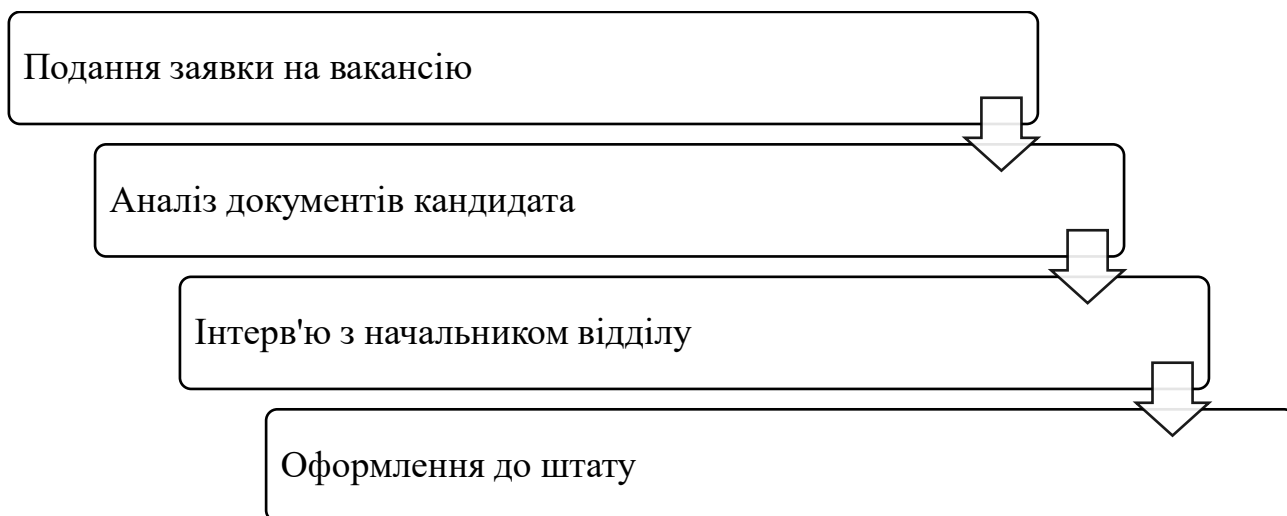


Рисунок 2.6 – Підбір персоналу на рядові позиції (складено автором)

Оголошення про набір персоналу компанія ІКЕА публікує на сайті компанії, також практикується роздача листівок на вулиці, вкладення оголошень в упаковки з власною продукцією ІКЕА, організуються ярмарки вакансій.

Таким чином, систему підбору персоналу в компанії ІКЕА можна подати так (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6– Підбір персоналу в ІКЕА (складено автором)

Посадові позиції	Методи набору персоналу	Методи відбору персоналу
Начальники відділів, директори магазинів	Публікація вакансій на сайті ІКЕА	HR-брендинг, анкетування, інтерв'ю, рольові ігри, стажування
Менеджери	Публікація вакансій на сайті ІКЕА, листівки	HR-брендинг, анкетування, інтерв'ю, рольові ігри
Рядові співробітники	Ярмарок вакансій, листівки	HR-брендинг, анкетування, інтерв'ю

Розглядаючи ефективність діючої системи підбору персоналу, можна назвати, що плинність персоналу низька і натомість середньогалузевих показників у ритейлі (рисунок 2.7).

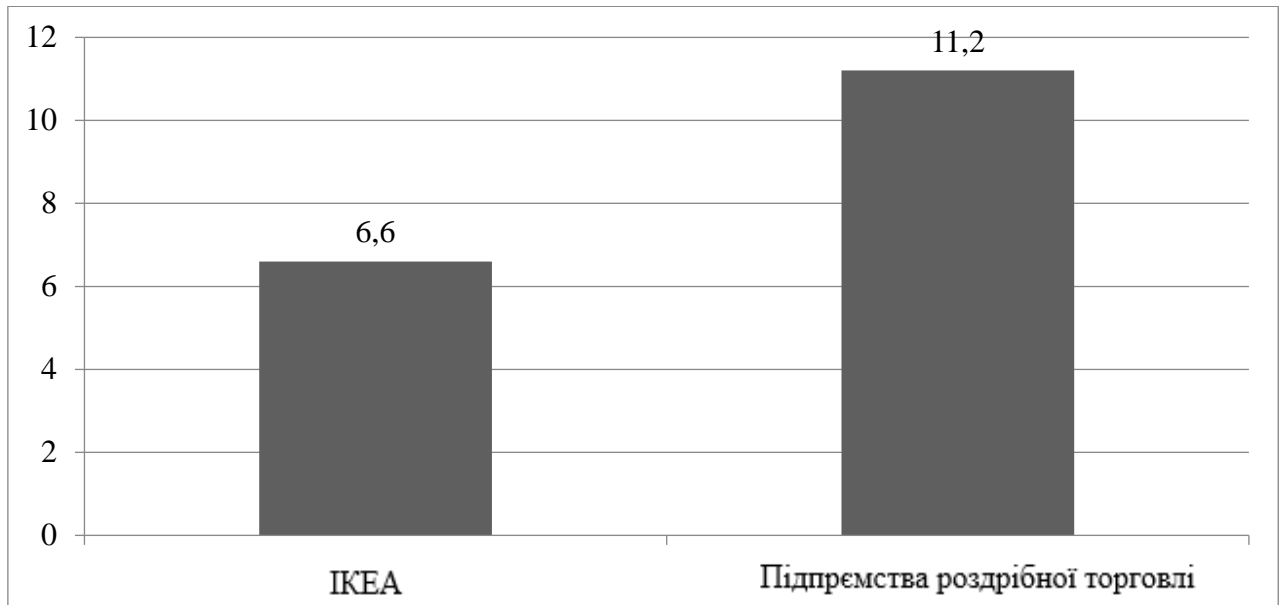


Рисунок 2.7 – Плинність персоналу в ритейлі, % (складено автором)

Плинність персоналу в ІКЕЄ за підсумками 2021 р. склала 6,6%, це нижче на 4,6 в.п. середньогалузевих значень.

Далі з метою виявлення основних напрямів удосконалення системи підбору персоналу було проведено анкетування HR-фахівців ІКЕА. Під час опитування використовувався метод випадкового безповоротного відбору респондентів. Обсяг вибірки становив 20 чол. до складу вибірки увійшли фахівці HR-відділів групи ІКЕА в Києві (Центрального офісу та єдиного магазину). Структура вибірки належним чином відбиває структуру генеральної сукупності, що підвищує рівень достовірності отриманих даних.

Обробка результатів проводилася методом табулювання у формі матриці, стовпці якої містять відповіді на різні питання анкети, а ряди – респондентів та ситуації.

Рахункова обробка анкет полягала у підрахунку відповіді кожне окреме питання. Підрахунки проводилися, як загалом, і за окремими групами осіб.

Такий систематичний підрахунок, що дозволяє надати результати опитування у вигляді чітких аналітичних таблиць, називається табулюванням. З огляду на порівняно невелику кількість анкет, у роботі використано ручне табулювання та комп'ютерна обробка.

Далі подаємо результати опитування, на рис. 2.8 представлені відповіді на запитання «Чи вважаєте Ви, що підбір персоналу характеризується «стихійним» характером?»

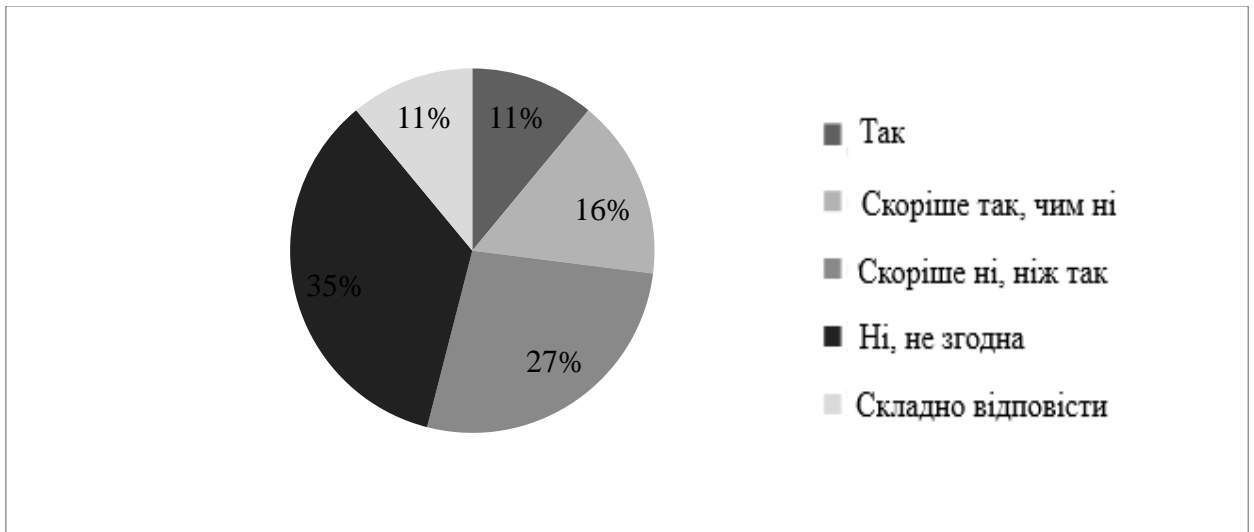


Рисунок 2.8 – Відповіді респондентів питанням «Чи вважаєте Ви, що підбір персоналу характеризується «стихійним» характером?» (складено автором)

Як видно з даних рис. 11, більшість респондентів (35%) вважають, що підбір персоналу не є стихійним, 27% вважають, що швидше ні, ніж так, і лише 11% респондентів вважають, що підбір персоналу в компанії можна охарактеризувати як стихійний.

На рис. 2.9 представлені відповіді питання «Чи вважаєте Ви, що плінність кадрів у Вашій компанії вище, ніж у конкурентів?»

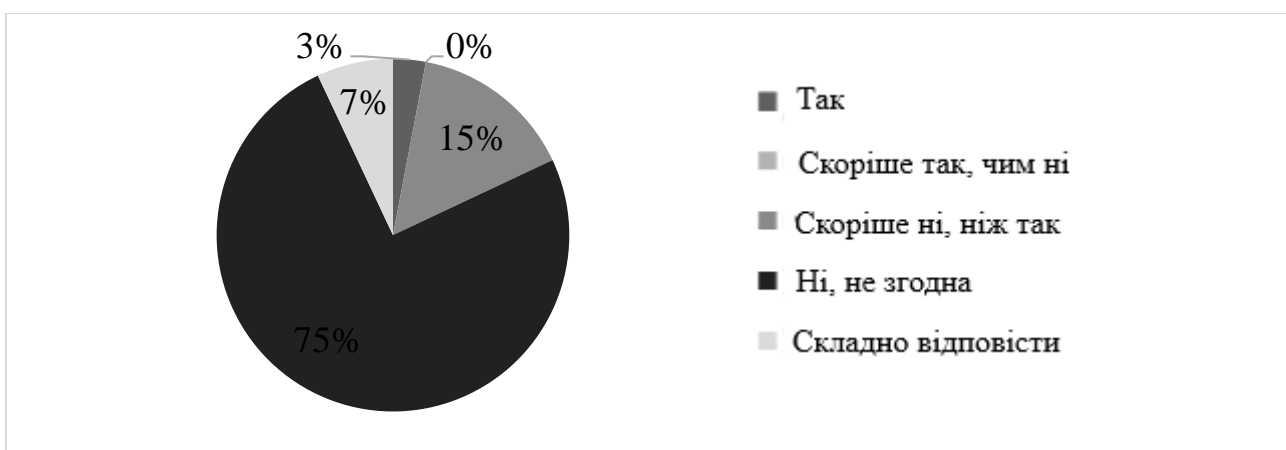


Рисунок 2.9 – Відповіді респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви, що плинність кадрів у Вашій компанії вища, ніж у конкурентів?» (складено автором)

Як видно з даних рис. 2.10 75% респондентів не вважають, що плинність кадрів у компанії вища, ніж у конкурентів і лише 3% респондентів відповіли ствердно.

На рис.2.10 подано відповіді респондентів на запитання «Чи існує у Вашій компанії планування підбору персоналу?».

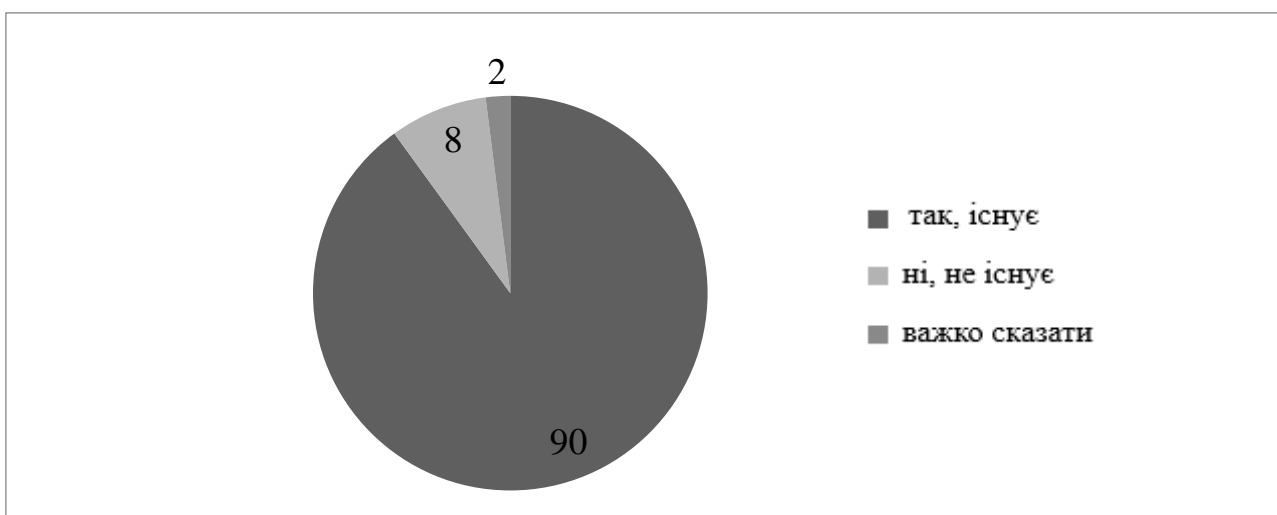


Рисунок 2.10 – Відповіді респондентів на запитання «Чи існує у Вашій компанії планування персоналу?» (складено автором)

Опитування HR-співробітників ІКЕА показало, що у компанії планується процес підбору персоналу – понад 90% відповіли позитивно на це питання.

Відповіді респондентів на запитання Чи можливий підбір персоналу сторонніми компаніями чи фахівцями? представлений рис. 2.11.

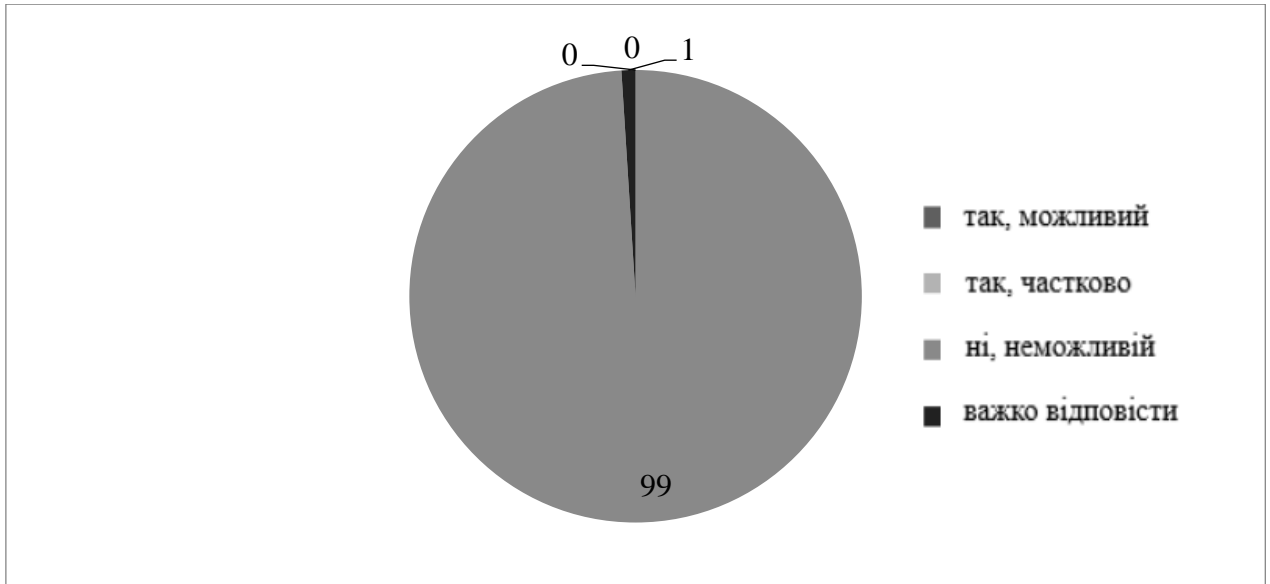


Рисунок 2.11 – Відповіді респондентів на запитання «Чи можливий підбір персоналу сторонніми компаніями чи фахівцями?» (складено автором)

Майже одноголосно респонденти дали відповідь на це питання з чого можна дійти невтїшного висновку, що підбір здійснюється виключно через власну службу кадрів.

Відповіді на запитання «Чи давно Ви працюєте у сфері підбору персоналу у Вашій компанії?» представлені рис. 2.12.

Слід зазначити, що у компанії працюють досвідчені співробітники – частка співробітників із досвідом роботи від 3 до 5 років становила 60%.

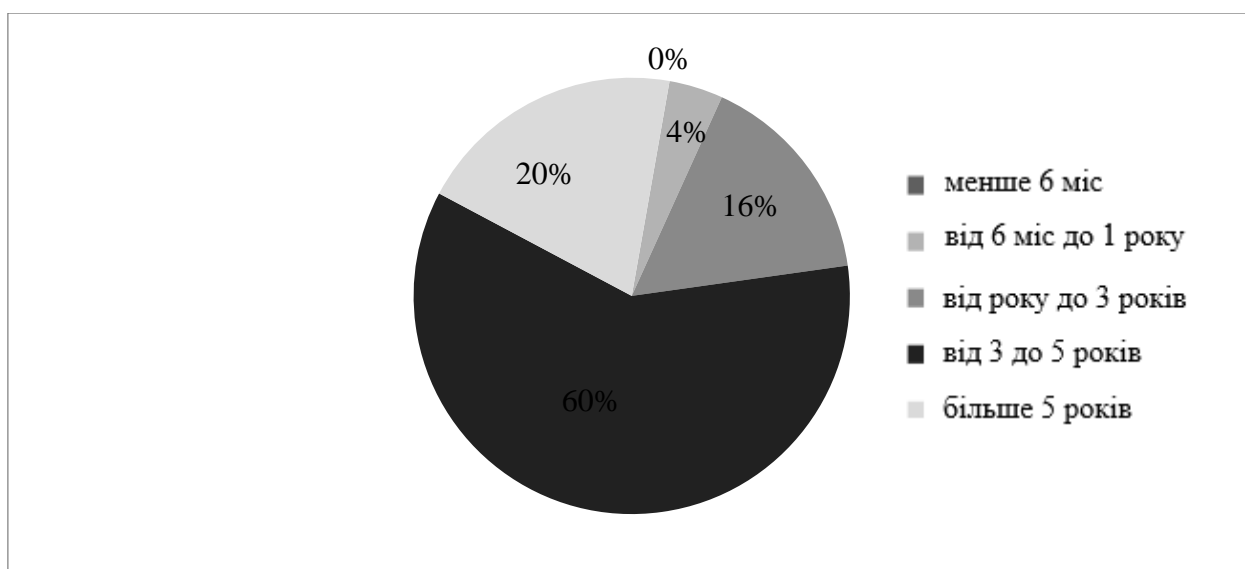


Рисунок 2.12 – Відповіді респондентів на запитання «Чи давно Ви працюєте у сфері підбору персоналу у Вашій компанії?» (складено автором)

Розглядаючи вплив досвіду роботи кадрових фахівців на методи підбору персоналу можна відзначити, що більшість респондентів віддають перевагу традиційним методам підбору персоналу. Причому молододосвідчені співробітники віддають перевагу нетрадиційним методам, зображеним на рис. 2.14.

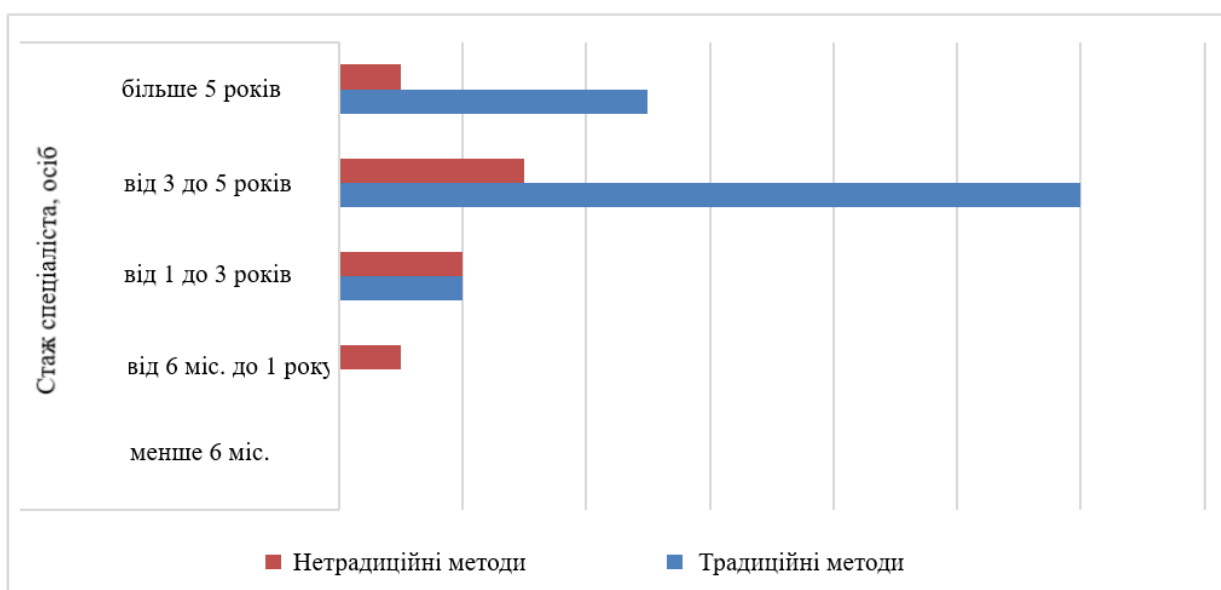


Рисунок 2.13 – Методи підбору персоналу, які використовуються респондентами під час підбору персоналу (складено автором)

Відповіді питанням «Які з традиційних методів застосовуються?» представлені рис. 2.14.

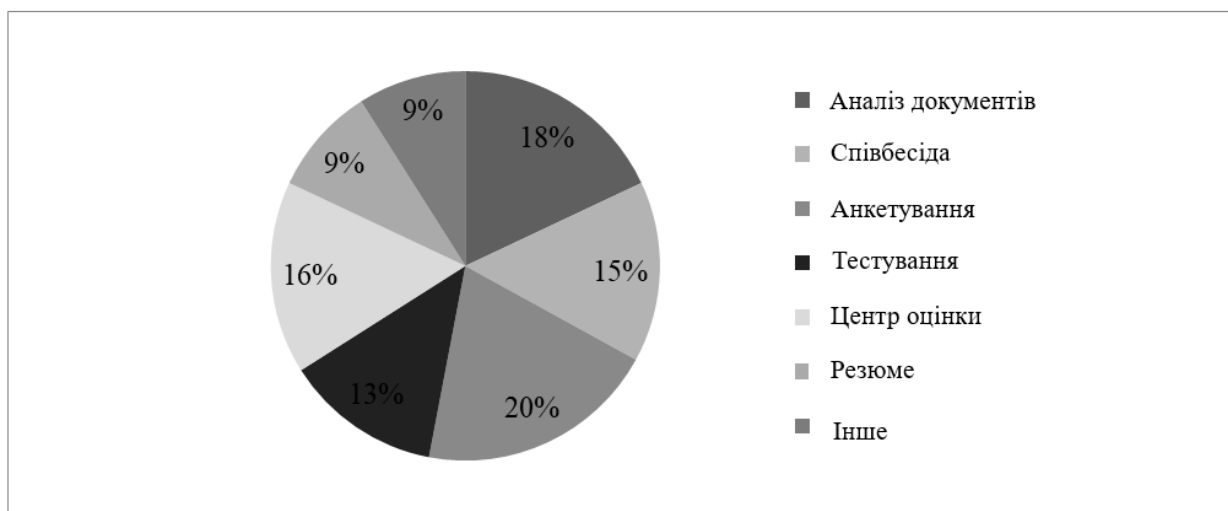


Рисунок 2.14 – Традиційні методи підбору персоналу, % (складено автором)

Серед традиційних методів співробітники відзначили такі як: аналіз документів, співбесіду (інтерв'ю), анкетування, тестування, центри оцінки, резюме.

На рис. 18 наведено відповіді респондентів питанням «Які з нетрадиційних методів застосовуються?».

Серед нетрадиційних методів відбору співробітники превалюють методи: мозковий штурм – 60%, психометричне тестування – 30%.

На запитання «Яка чисельність персона в компанії зараз?» всі респонденти відповіли, що чисельність персоналу в компанії зараз понад 1 000 осіб.

На запитання «Назвіть методи пошуку персоналу, що застосовуються», респонденти відповіли наступним чином.

Основний метод пошуку персоналу – сайт компанії, що застосовується у 60% випадків, на другому місці – ярмарки вакансій (15%), на третьому місці спеціалізовані сайти та листівки (по 10%).

На рис.2.15 представлені відповіді респондентів на запитання «Чи наймає ваша компанія фахівців, які щойно закінчили ВНЗ?».

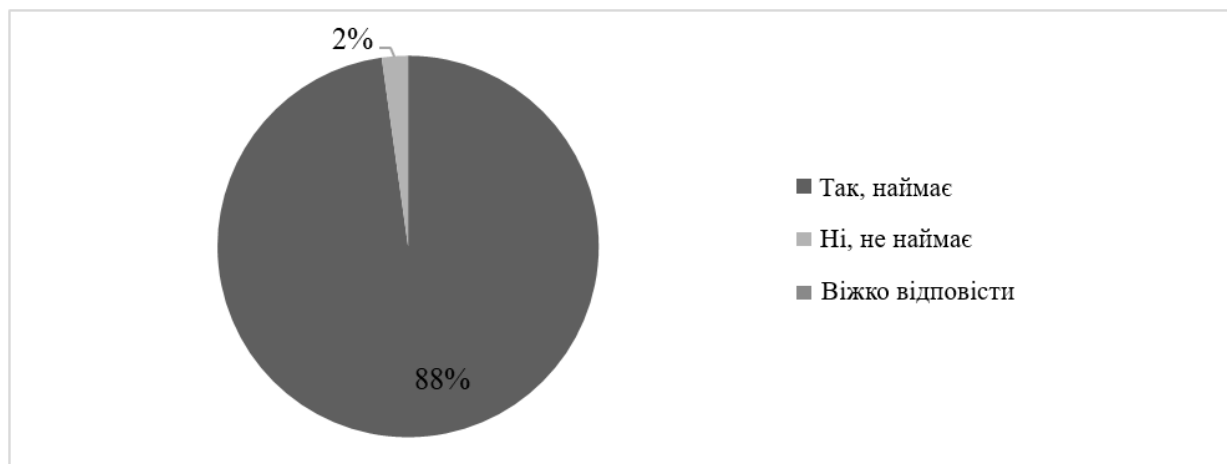


Рисунок 2.15 – Відповіді респондентів на запитання «Чи наймає ваша компанія фахівців, які щойно закінчили ВНЗ?» (складено автором)

Більшість респондентів відповіли, що компанія наймає фахівців, які щойно закінчили ВНЗ.

На запитання «Чи надає компанія якісь спеціальні умови роботи для студентів та випускників?», всі співробітники відповіли ствердно, далі респондентам було запропоновано спочатку скласти загальний список умов, а потім кожному респонденту було запропоновано вибрати найважливішу умову, рисунок 2.16.

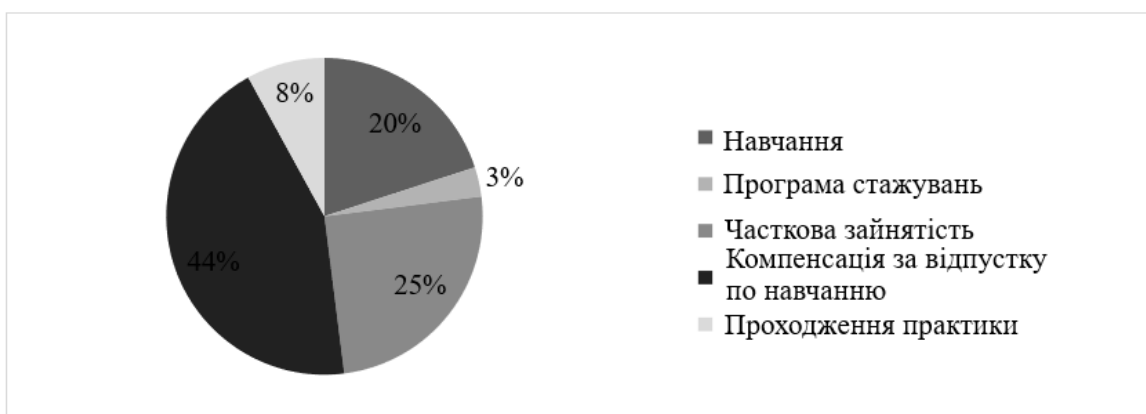


Рисунок 2.16 – Спеціальні умови роботи для студентів та випускників (складено автором)



Таким чином, найважливішою умовою, на думку респондентів, стала умова оплати навчальної відпустки (44%), 25 опитуваних визнали, що часткова зайнятість також є важливою умовою роботи, особливо для студентів, 20% респондентів відзначили навчання, студенти та випускники, найчастіше не мають досвіду роботи та етап навчання вкрай важливий для їхньої стабільної роботи та кар'єрного зростання в компанії.

Відповіді на запитання «При відборі молодих співробітників компанія має переваги щодо випускників будь-яких навчальних закладів?» представлені рис. 2.17.

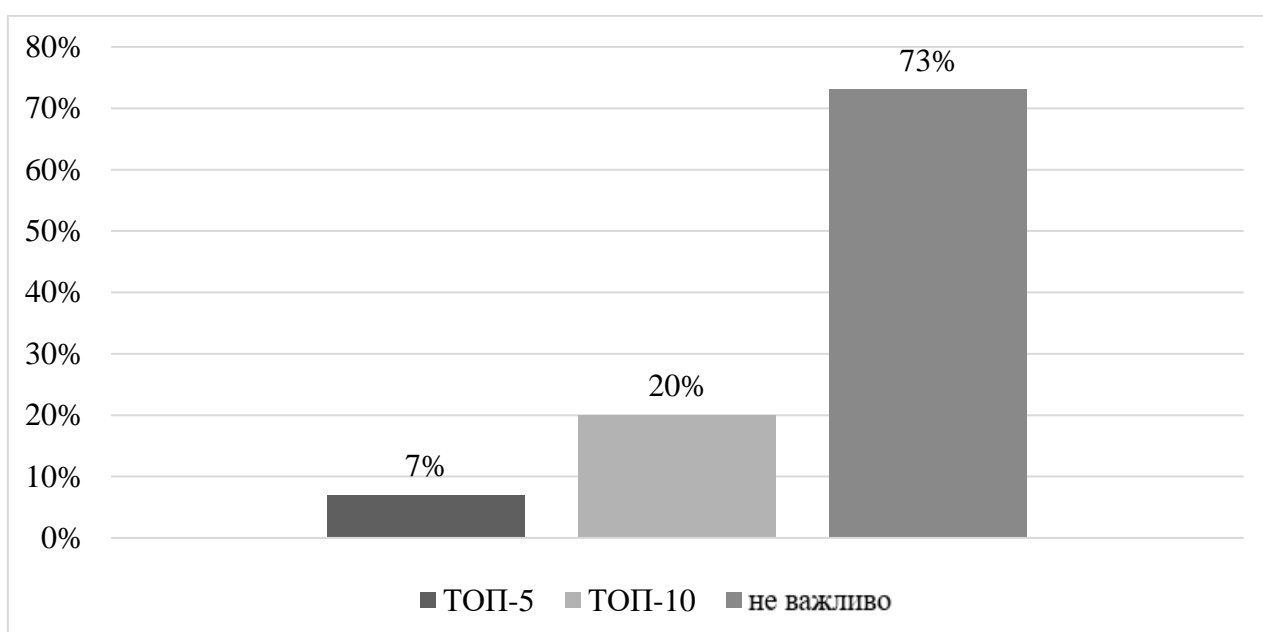


Рисунок 2.17 – Уподобання щодо випускників будь-яких навчальних закладів (складено автором)

Більшість співробітників – 73% відповіли, що наймають випускників з будь-яких ВНЗ, 7% і 20% вважають за краще наймати випускників ВНЗ, що входять до ТОП-5 та ТОП-10 відповідно, до таких ВНЗ респонденти віднесли Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Національний університет Львівська політехніка, Національний технічний

університет Харківський політехнічний інститут, Сумський державний університет.

На запитання «Які форми співпраці з вишами реалізує компанія?»

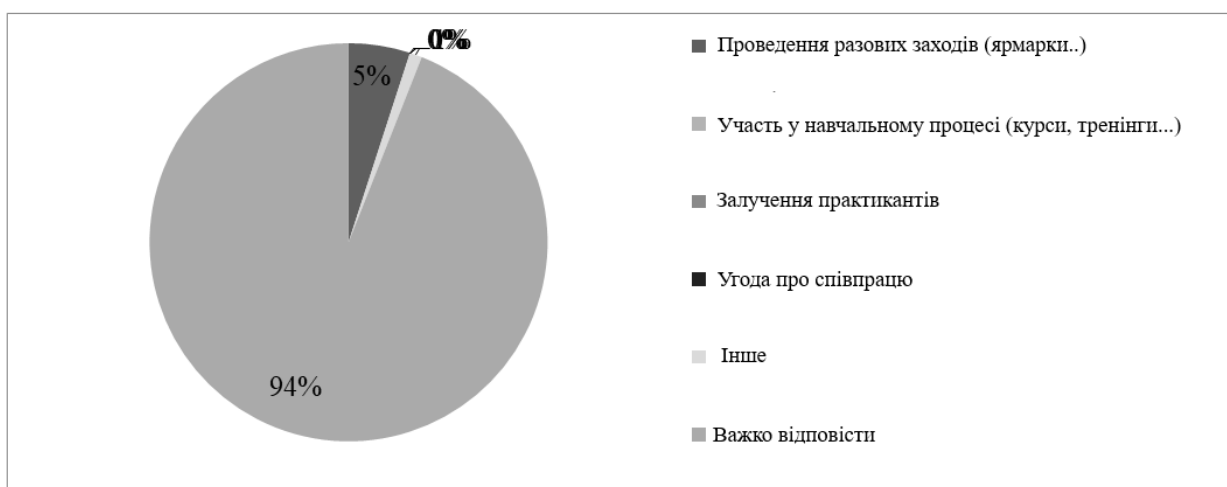


Рисунок 2.18 – Форми співробітництва з ВНЗ, % (складено автором)

Як видно з даних рисунка 2.18, будь-які спеціальні умови на студентів та випускників компанія не застосовується.

На рис. 24 представлені відповіді респондентів питанням «Чи застосовує ваша компанія сучасні методи підбору персоналу?».

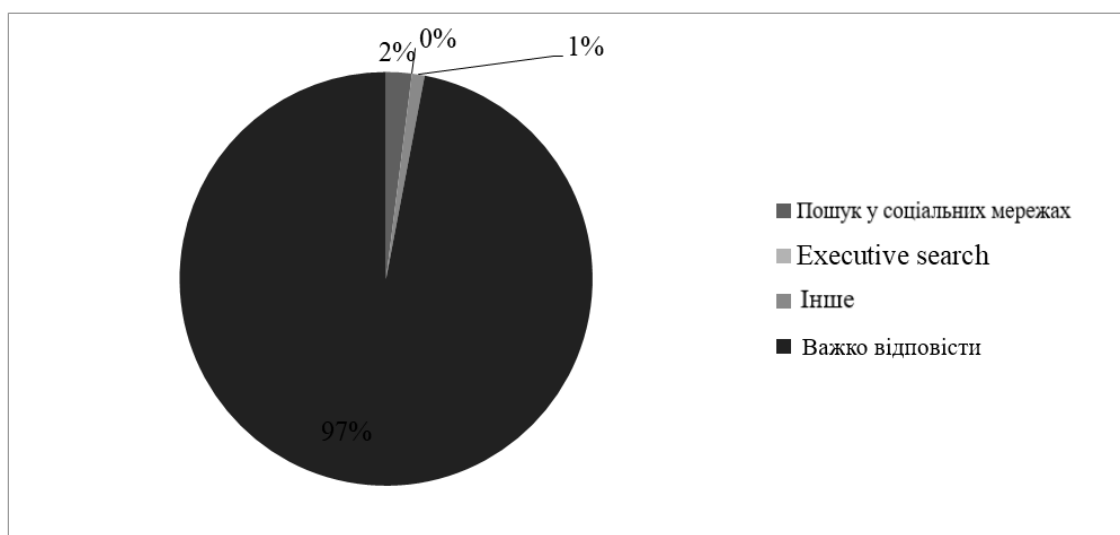


Рисунок 2.19 – Відповіді респондентів на запитання «Чи застосовує ваша компанія сучасні методи підбору персоналу?» (складено автором)

Сучасні методи підбору, такі як пошук через соціальні мережі, Executive search та ін, компанія не застосовує.

На запитання «Чи проводить ваша компанія HR-брендинг?» були отримані наступні відповіді, представлені на рис. 2.20.

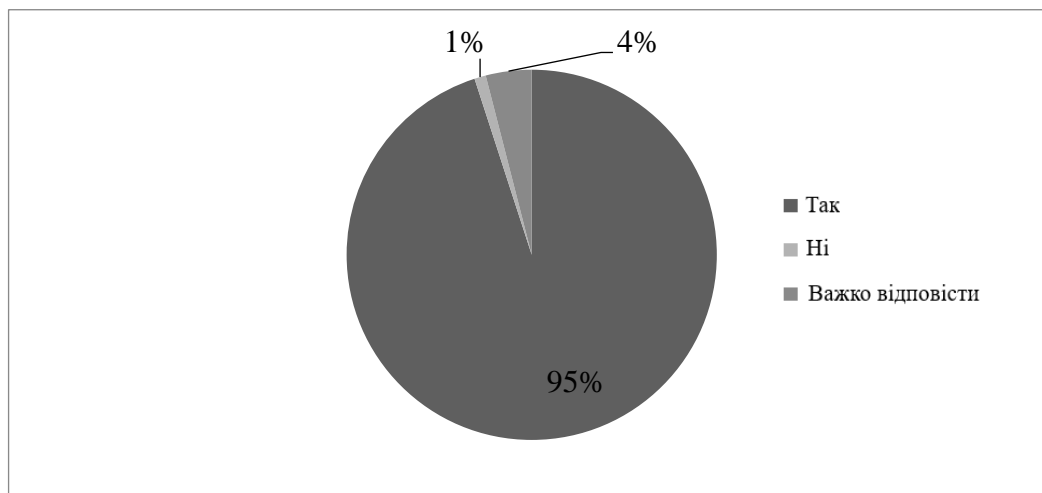


Рисунок 2.20 – Відповіді респондентів на запитання «Чи проводить ваша компанія HR-брендинг?» (складено автором)

Методи HR-брендинг компанія застосовує – позитивну відповідь дали 95% респондентів. У наступному питанні респондентам було запропоновано оцінити рівень плинності компанії, результати представлені рис. 2.21.

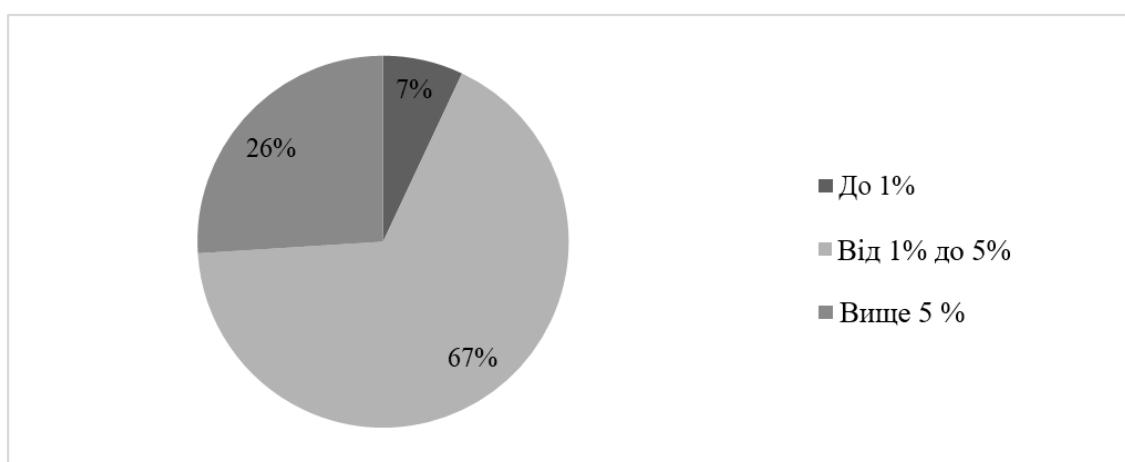


Рисунок 2.21 – Відповіді респондентів на запитання «Який рівень плинності персоналу у вашій компанії?» (складено автором)

Слід зазначити, що рівень плинності оцінки більшості респондентів перебуває в середньому у межах від 1% до 5%.

Одноставно та ствердно респонденти відповіли на запитання «Чи передбачено процес адаптації в компанії?»

При цьому було виділено основні методи адаптації, рисунок 2.22.

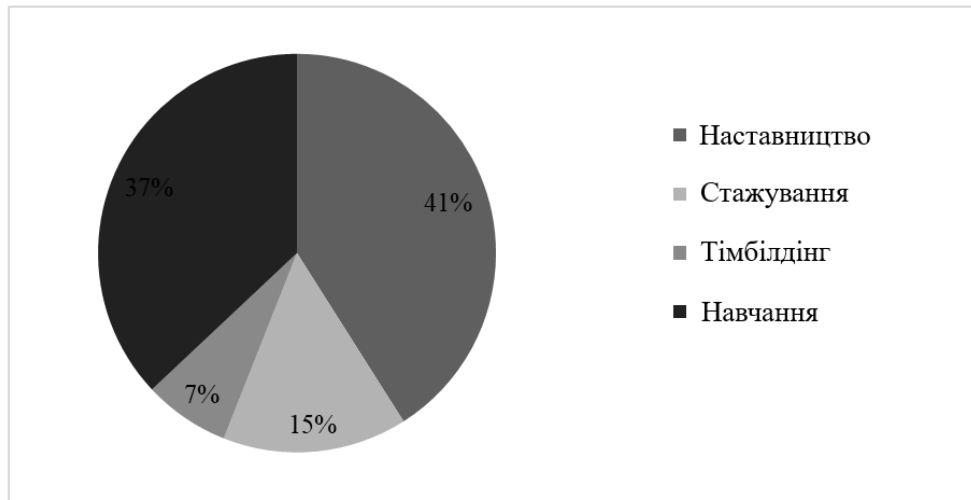


Рисунок 2.22 – Методи адаптації до ІКЕА, % (складено автором)

До основних методів адаптації 41% респондентів віднесли наставництво, 37% вважають, що це навчання, 15% – стажування та 7% виділили тімблдінг.

Таким чином, проведений аналіз підбору персоналу в компанії ІКЕА показав, що застосовуються різні підходи в залежності від посадових позицій – на директорські позиції та позиції начальників залучаються співробітники за допомогою офіційного сайту ІКЕА, на нижчі посади за допомогою ярмарку вакансій та роздачі листівок. У ході відбору на вищі позиції кандидатів запрошують до центру оцінки, де проводять з ними анкетування, організовують різноманітні завдання та ігри, проводять інтерв'ю. Далі відібрані кандидати стажуються за допомогою наставників (наприклад, у компанії діє Програма з підбору та розвитку лідерів). Далі начальники та директори оформляються до штату. На нижчі позиції з кандидатами

проводяться стандартне інтерв'ю з керівниками відділів та аналіз наданих документів, після чого відібрані кандидати оформлюються до штату. Особливе значення у підборі персоналу має лояльність кандидатів до цінностей компанії ІКЕА.

Організаційна культура компанії ІКЕА може стати прикладом для багатьох інших компаній. Вона включає продуману культуру спілкування в організації, постановка правильних цінностей, мотивації. Найголовніше, що співробітники почувуються комфортно на своєму робочому місці, створюється потрібна робоча атмосфера. ІКЕА передає цю атмосферу своїм споживачам.

ІКЕА є брендом, який має сприятливий імідж роботодавцям – компанія надає великий соціальний пакет, проводить різноманітні тренінги, поважає особисте життя своїх працівників. Все це дозволяє компанії залучати професіоналів та керувати їх лояльністю.

## Висновки до розділу 2

В основі Концепції ІКЕА лежить основна ідея зручних та функціональних товарів для облаштування будинку за невисокими цінами, щоб якнайбільше людей могли собі дозволити їх купити. Концепція ІКЕА відображається у всіх сферах діяльності компанії — від закупівлі сировини, розробки дизайну товарів та їх упаковки до їхньої дистрибуції.

Служба управління персоналом в ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити, на основі зіставлення плану з персоналу з чисельністю персоналу, що вже працює в компанії. Якщо такі місця є, починається процес прийому на роботу, що складається з кількох стадій: деталізації вимог до вакантного робочого місця та кандидата на його заняття, підбору претендентів, відбору кандидатів та прийому на роботу.

Під час аналізу функціонуючої системи набору, відбору і найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» було зазначено такі недоліки, що заважають розвитку підприємства:

- в організації немає ефективної методики відбору кандидатів на відкриті вакансії;
- невисока кваліфікація менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»;
- організації властива плінність кадрів.

Отже, функціонуюча система набору, підбору та найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» вимагає вжиття заходів, які дозволять суттєво вдосконалити ефективність найму співробітників.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

### 3.1 Напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу

У роботі пропонується удосконалена система конкурсного відбору кандидата на вакансію.

Конкурс – змагання між двома чи більше кандидатами заміщення вакантної посади.

Важливими складовими конкурсної процедури вважаються:

- 1) наявність кандидатів, які виставляють власну кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсна комісія, якій надається право на підставі положення про конкурс обрати прийоми та способи його проведення;
- 3) механізми оцінки якостей конкурсантів та прийняття рішень за результатами конкурсу;
- 4) механізми інформування учасників та інших зацікавлених осіб про перебіг та підсумки конкурсу.

Отже, організація конкурсу на зайняття вакантної посади є значною процедурою з управління персоналом, що сприяє зростанню ефективності діяльності організації загалом.

Виділимо ряд етапів (рис.3.1), які будуть головним змістом методики конкурсного відбору персоналу.

Наразі розробимо методику конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної посади безпосередньо для ТОВ «ІКЕА Р. Укр.».

У цій організації переважає ринкова форма управління. Для цієї форми найкращою парадигмою конкурсних процедур вважається відбір.

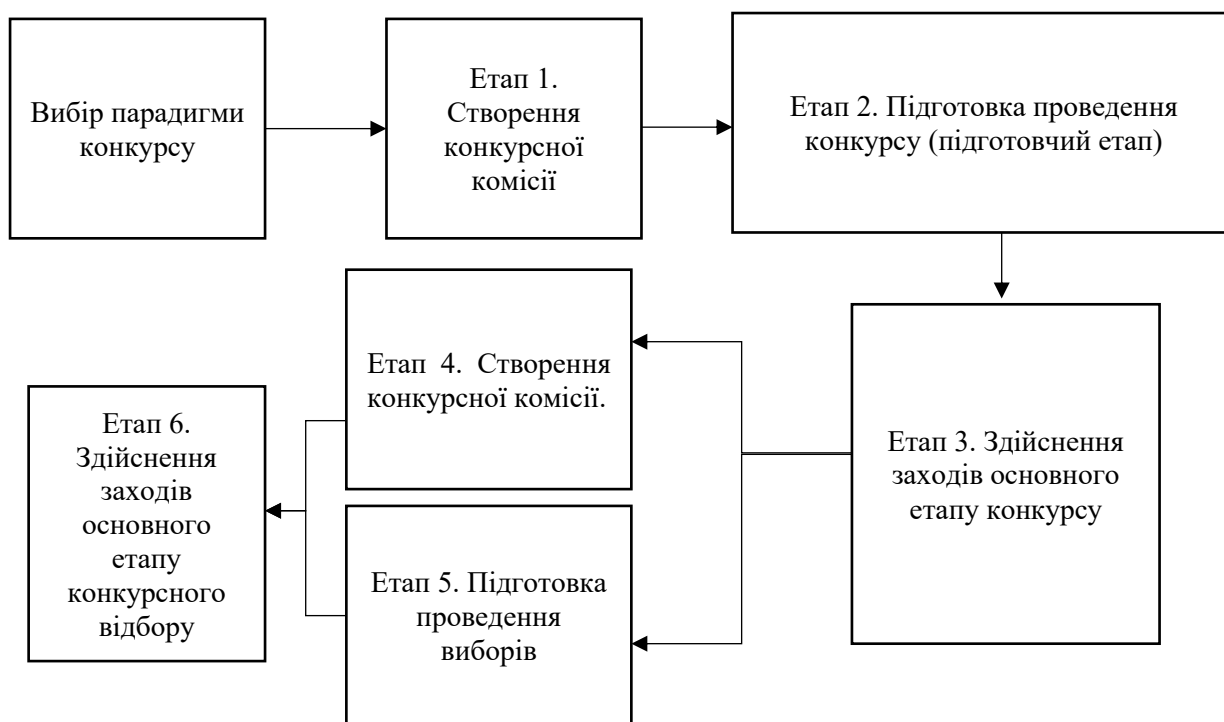


Рисунок 3.1 – Процедура конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної посади (складено автором)

Вибір цієї парадигми конкурсу зумовлений тим, що відбір є найбільш об'єктивним методом організації конкурсних процедур. Він найкраще підходить для такої малої організації, як ТОВ «ІКЕА Р. Укр.». Підбір і вибори хоч і можливі в даному випадку, проте ефективність конкурсних процедур буде не настільки високою, як при організації відбору персоналу.

Методика конкурсного відбору персоналу включатиме низку етапів:

1. Створення конкурсної комісії. Мета конкурсної комісії проведення відбору персоналу на заміщення вакантної посади – забезпечення заходів щодо об'єктивної оцінки кандидатів відповідно до виділених професійних, управлінських та інших параметрів оцінки.

Завдання конкурсної комісії:

- розробка правил проведення конкурсу;
- підготовка проведення конкурсу;
- забезпечення об'єктивності експертної оцінки кандидатів та дотримання правил проведення конкурсу.



Конкурсна комісія має включати представників усіх зацікавлених груп, професійно-компетентних у питаннях кадрової роботи. Наприклад, до конкурсної комісії ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» входитимуть: менеджер з найму персоналу; менеджер з розвитку персоналу; менеджер із підготовки кадрів; менеджер з персоналу.

2. Підготовка до проведення конкурсу. На підготовчому етапі проведення відбору здійснюється низка заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо підготовки відбору (складено автором)

№	Захід з підготовки конкурсу
1.	Розробка та затвердження нормативних документів, що регламентують діяльність конкурсної виборчої комісії
2.	Публікації оголошення про проведення конкурсу
3.	Розробка програми основного етапу конкурсу
4.	Затвердження програми основного (у деяких випадках та заключного) етапу проведення конкурсу (засідання конкурсної комісії)
5.	Підбір спеціалістів та формування груп наукового супроводу
6.	Створення організаційно-технічної групи з матеріально-технічного забезпечення основного та заключного етапів конкурсу
7.	Підготовка матеріалів для розгляду на засіданні конкурсної комісії
8.	Розгляд документів, поданих кандидатам на участь у конкурсі (засідання конкурсної комісії)
9.	Визначення списку кандидатів на участь у конкурсі
10.	Інструктаж (ознайомлення конкурсантів із правилами проведення конкурсу та отримання від них письмової згоди на участь у ньому)
11.	Твердження остаточного списку конкурсантів (засідання конкурсної комісії)

Етап 3. Здійснення заходів основного етапу конкурсного відбору. У цьому етапі безпосередньо проводиться сам добір. При цьому використовуються такі процедури для збору інформації про кандидатів:

- тестування;
- експертне опитування. Далі здійснюється підбиття проміжних підсумків, подання їх до конкурсної комісії, яка виносить рішення про прийняття чи неприйняття кандидата на посаду.

Отже, на основі перерахованих вище процедур вибудовується методика

конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної посади при організації конкурсу у формі відбору (рис.3.2).

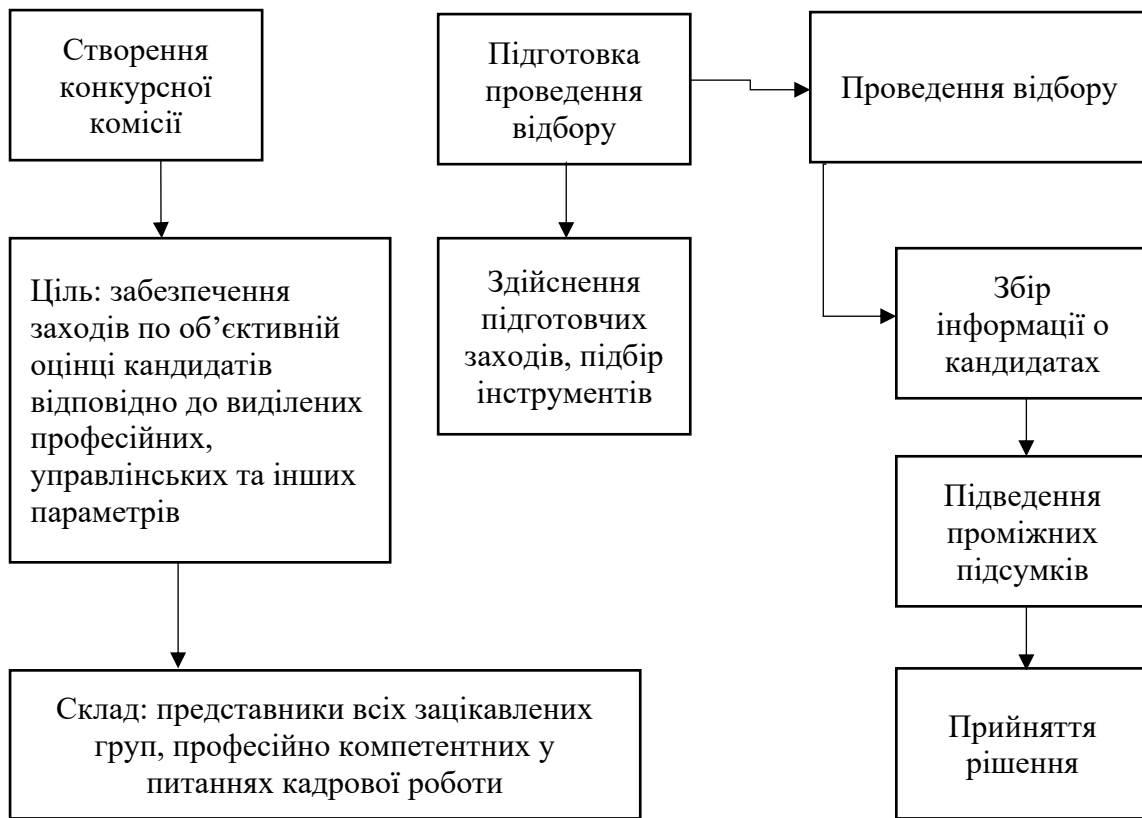


Рисунок 3.2 – Методика конкурсного відбору персоналу при виборі «відбору» як парадигма конкурсу (складено автором)

Методика конкурсного відбору персоналу у разі «виборів», прийнятих як парадигма конкурсу кандидатів на зайняття вакантної керівної посади, включатиме ряд етапів:

Етап 4. Створення конкурсної комісії. Мета конкурсної комісії проведення виборів на заміщення вакантної посади буде такою самою – забезпечення заходів щодо об'єктивної оцінки кандидатів відповідно до виділених професійних, управлінських та інших параметрів оцінки. Вона і відповідно завдання комісії будуть однаковими для будь-якої організаційної форми конкурсу.

Таким чином, основний етап виборів кандидата на вакантну посаду має

передувати попередні вибори – членів виборчої комісії.

#### Етап 5. Підготовка проведення виборів

На підготовчому етапі проведення виборів здійснюється низка заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи підготовчого етапу при організації конкурсу у формі виборів (складено автором)

№	Захід з підготовки конкурсу
1.	Ухвалення рішення про необхідність проведення конкурсу
2.	Створення конкурсної (виборчої) комісії
3.	Розробка необхідного інструментарію для проведення конкурсу
4.	Створення організаційно-технічної групи з матеріально-технічного забезпечення основного та заключного етапів конкурсу
5.	Підготовка матеріалів для розгляду на засіданні конкурсної комісії
6.	Визначення списку кандидатів на участь у конкурсі
7.	Твердження остаточного списку конкурсантів (засідання конкурсної комісії)

Етап 6. Здійснення заходів основного етапу конкурсного відбору. У цьому етапі безпосередньо проводиться сам добір. При цьому використовуються такі процедури для збору інформації про кандидатів:

- інтерв'ю;
- публічний виступ;
- опитування працівників організації, клієнтів, партнерів (результати заносяться до анкету).

Результати збору інформації подаються до виборчої комісії.

На заключному етапі конкурсна комісія приймає рішення про подальші заходи конкурсу (або про допуск кандидатів до наступних випробувань або про прийняття кандидатів на посаду) з публічним оголошенням результатів.

Отже, на основі перерахованих вище процедур вибудовується методика конкурсного відбору персоналу на зайняття вакантної керівної посади при організації конкурсу у формі виборів (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Методика конкурсного відбору персоналу при організації конкурсу у формі виборів (складено автором)

Для вдосконалення процесу найму, відбору та прийому персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» запропоновано методику конкурсного відбору персоналу, для цього необхідно:

- по-перше, провести тренінг для лінійних керівників щодо визначення вимог до кандидатів та проведення інтерв'ю з метою їх виявлення;
- по-друге, необхідно підтримувати постійну взаємодію з лінійними менеджерами у процесі конкурсного відбору;
- по-третє, розробити стратегію конкурсного відбору.

### 3.2 Удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»

У організаціях нерідко постає проблема невідповідності готівкових трудових ресурсів та потреби у них. Для її вирішення необхідно розробляти програму зміни якісних та кількісних параметрів трудових ресурсів організації.

Діагностика стану кадрових питань у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» виявила наявність плинності персоналу. У середньому значення цього показника становить 13,4% на рік.

З метою вирішення негативних тенденцій у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» необхідно впровадити якісно нову модель роботи з персоналом, зокрема задоволення потреб у персоналі у вигляді лізингу персоналу.

Лізинг персоналу (staff leasing) – це правовідносини, що виникають у той момент, коли кадрове (рекрутингове) агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на певний термін.

В результаті користування даною послугою компанія знизить фінансові витрати на утримання персоналу, заощадить час за рахунок зниження документообігу (ведення кадрового діловодства та бухгалтерії), а також отримає такі очевидні переваги:

- формальне скорочення чисельності штатних працівників без втрати кваліфікованих кадрів;
- оптимізація відносин із персоналом;
- можливість прийому працівників на будь-який термін.

При цьому ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» зможе щодня гнучко регулювати чисельність відповідно до потреби у персоналі, чого неможливо досягти при комплектуванні постійного штатного складу. Реалізувавши цей захід, компанія позбудеться постійної плинності кадрів, невиходів на роботу та запізнь, забезпечить повне та професійне виконання завдання працівниками.

Планується звернутися за послугою з лізингу персоналу у кадровий холдинг «Кадри+», оскільки саме ця компанія першою представила на ринку необхідну послугу.

Переваги кадрового холдингу перед іншими компаніями, що працюють у даному секторі є те, що для роботи по кожному проекту створюється окрема проектна група, що складається з професійних рекрутерів «Кадри+» і з усіх питань клієнт взаємодіє з однією контактною особою – координатором проекту .

ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» гарантує оплату рахунків кадрового холдингу у повному обсязі у встановлений термін та надання запрошеному фахівцю обумовлених умов роботи. «Кадри+» зі свого боку гарантує конфіденційність усієї інформації, до якої буде допущений працівник, а також якість виконуваних робіт. Агентство зобов'язане надати заміну у разі хвороби або невиходу працювати найнятого співробітника. З лізинговим спеціалістом у кадрового холдингу укладено постійний або тимчасовий трудовий договір, на підставі якого холдинг відряджає співробітника до компанії для виконання робіт.

Вивчивши досвід компанії ІКЕА, можна дійти невтішного висновку, що найчастіше під час відбору персоналу використовуються традиційні методи. Найбільш використовуваним методом при відборі персоналу є співбесіда: метод при якому роботодавець має можливість задати претенденту всі питання і скласти цілісне враження про кандидата.

Однією з перших рекомендацій є пропозиція розширити список джерел підбору персоналу, а саме порекомендувати організації використовувати сучасні джерела підбору персоналу, такі як:

– пошук у соціальних мережах. У сучасному світі найпопулярнішими соціальними мережами є: Facebook та LinkedIn. Молоде покоління дуже активно користується соціальними мережами. Тому пошук кандидатів через соціальні мережі допоможе організації запрошувати молодих фахівців, які тільки-но закінчили ВНЗ і не можуть знайти собі роботу.

– створення в організації інтернет-блогу. Веде блоги співробітниками організації. Через те, що блоги в даний час досить популярні, вони можуть використовуватися для залучення додаткової цільової аудиторії.

– підбір кадрів на нижчі посади через коледжі та технікуми – організація різних майстер-класів, проведення лекцій.

Оцінка персоналу найважливіший елемент у роботі HR-менеджера, що дозволяє визначити компетентність співробітників, рівень їх підготовки до екстремальних ситуацій, особисті якості, необхідні на посаді, а також виявити їх слабкі та сильні сторони, які, у свою чергу, необхідно розвивати. Без належної оцінки у створенні немислимий її успіх, оскільки його заставу це – співробітники, відповідальні вимогам організації.

Першою важливою рекомендацією буде ширше використання центру оцінки. На даний момент центр оцінки застосовується лише при доборі на найвищі посади. Перевага полягає у ретельній оцінці кандидата. Процедура оцінки може включати: інтерв'ю, самопрезентацію, проведення різних тестів, а також моделювання різних ситуацій та оцінка дій працівника в цих ситуаціях. Це дуже ефективний інструмент відбору, який слід використовувати для різних категорій працівників.

Ще одним ефективним способом удосконалення оцінки є гейміфікація процесів. У 2022 році все більше людей налаштовано на творчу роботу без рутини.

Перевага гейміфікації в оцінці персоналу полягає в багатьох аспектах. Наприклад, через високу включеність співробітників у процес, коли ігровий матеріал емоційно захоплює, а стереотипи взаємодії та поведінки стираються, учасник максимально розкривається, дозволяючи спостерігачеві побачити його потенціал. Також перевагою є комплексний вимір, що дозволяють з різних сторін оцінити поведінку як одного співробітника, так і команди в цілому.

Важливим фактором результативності гейміфікації є вік оцінюваних. Співробітники покоління Y (до 30 років) ставляться до механізму гейміфікації

з більшим ентузіазмом, ніж співробітники старше 30 років, яких потім змінить покоління Z, знайоме з технологією гейміфікації вже з середньої школи. Це дає можливість припускати, що в найближчому майбутньому гейміфікація ще успішніше функціонуватиме у всіх галузях HR-менеджменту, а також виявиться одним з провідних способів оцінки персоналу в організації.

З використанням методів гейміфікації необхідний керівнику процес представляється у вигляді гри, а учасники процесу є гравцями. Мета таких гравців полягає у перемозі над суперниками, проходженні квесту або отриманні будь-якого мотиваційного бонусу. При цьому сам процес гри має бути в строго обумовлених умовах, небажано робити правила гри складними, співробітнику, можливо, не захочеться вникати у них. Оцінка дій гравців та система нагород має бути повністю прозорою для залучених до гри співробітників.

Основні заходи щодо вдосконалення системи підбору представлені на рисунку 3.4.

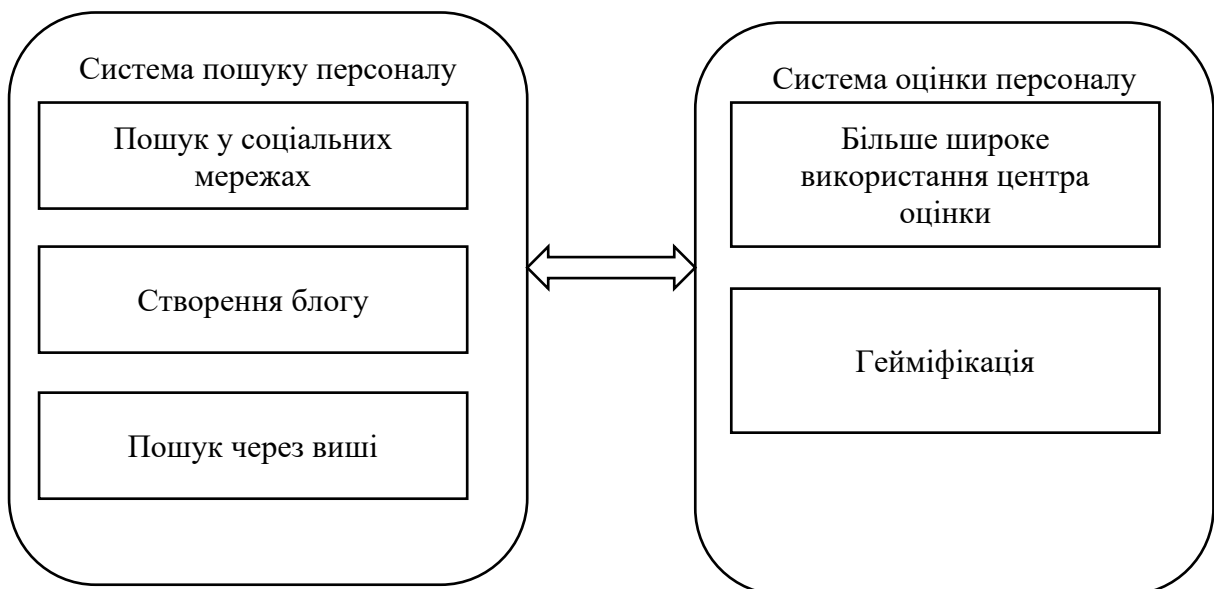


Рисунок 3.4 – Вдосконалення системи підбору персоналу в ІКЕА  
(складено автором)



Таким чином, в інтересах підвищення конкурентоспроможності організації необхідно використовувати всі наявні засоби та способи для максимально активного виявлення та застосування у трудовому процесі потенціалу кандидатів на вакантні робочі місця. Гейміфікація – один із варіантів вмілого виявлення прихованих та явних можливостей у ході оцінки персоналу.

Також компанії запропоновано використовувати сучасніші методи підбору персоналу – через соціальні мережі, створення особистого блогу. Також актуальним є підбір персоналу нижчих посад через коледжі та ВНЗ за допомогою організації в них майстер-класів, тематичних лекцій та презентацій.

Цілі навчання працівників відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.»: підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу; збереження та раціональне використання професійного потенціалу; підтримка високого професійного рівня; створення умов професійного зростання, самореалізації працівників; вдосконалення необхідних для ефективної роботи навичок та умінь.

У відділі кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» працює 4 менеджери, яких планується відправити на курс підвищення кваліфікації. Пропонований курс підвищення кваліфікації фахівців кадрової служби призначений для комплектування штатів та відбору персоналу, а також удосконалення практичних навичок фахівців кадрових служб – менеджерів з персоналу.

Методи навчання на курсах підвищення кваліфікації менеджерів з управління персоналом (фахівців відділу кадрів) ґрунтуються на активному залученні слухачів до навчального процесу. Заняття проводять викладачі, які мають не лише великий педагогічний стаж, а й досвід практичної роботи з даної спеціальності у службах з управління персоналом, відділах кадрів великих компаній та холдингів.

Навчальна програма курсу «Сучасні методи управління персоналом» при цьому включатиме:

1. Моделі та методи управління персоналом у світлі сучасних теорій та практичних бізнес-моделей.

2. Нормативи трудових відносин у Кодексі законів про працю (проблемні ситуації: шляхи їх вирішення; небезпека «кадрових пасток»; трудові суперечки: закономірність їх виникнення).

3. Колективні та індивідуальні трудові договори. Нові можливості та обмеження.

4. Інформаційні можливості у сучасних персонал-технологіях (періодичні кадрові видання, вихід нових; кадрові WEB-сайти; базова література на тему).

5. Можливості різноманітних стандартних комп'ютерних програм на вирішення завдань служби управління персоналом.

6. Основні принципи побудови системи пошуку та відбору кадрів, методологія прийому, правові аспекти найму працювати, адаптація нових співробітників.

7. Оцінка роботи персоналу (система оцінки, вимоги до неї; оцінка ефективності: методи; подолання опору проведенню оцінки; атестація).

8. Навчання персоналу (програми навчання: моделі та методи підходу; методики: групові та індивідуальні; нові психотехнології).

9. Сучасні психотехнології у процесі консультування.

10. Бізнес-тренінги (методологія, способи подання матеріалу; форми проведення).

Вартість навчання чотирьох менеджерів для ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» складе 39 000 грн. Навчання відбуватиметься у вечірній час та вихідні дні, тому не вплине на графік роботи цих співробітників. Тривалість навчання – 32 академічні години

Економічна ефективність навчання визначається співвідношенням між сумарними витратами на організацію та проведення навчально-тренувального процесу та фінансовими результатами навчання, вираженими у вигляді додаткового приросту корисних результатів діяльності організації, збільшення

її потенціалу, зниження витрат на забезпечення функціонування, рівня ризику її функціонування.

Результатом цього навчання буде зменшення витрат на залучення до компанії персоналу з боку внаслідок кращої роботи менеджерів відділу кадрів із комплектування штатів та відбору персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.».

Прийом на роботу нового співробітника обходиться ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» приблизно 35% від його заробітної плати. У 2020 році з компанії ІКЕА Group за власним бажанням пішло 217 осіб, плинність кадрів при цьому становила 0,134. Середня оплата вести 1 працівника цей період становила 246 960 дол./год, отже – 20 580 дол./міс. У цьому випадку можна говорити про те, що на заміщення співробітників, що звільнилися, в 2020 році в ІКЕА Group витратила 1563051 дол. ( $20580 \times 0,35 \times 217$ ). Звідси випливає необхідність удосконалення процесу найму та відбору персоналу до компанії.

Розрахунок ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» представлений у табл. 5.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок ефективності заходу щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» (складено автором)

Економічний ефект від заходу		Витрати на захід	
1. Відсоток покращення системи відбору та найму персоналу, %	60,0	1. Кількість менеджерів, охоплених заходом, чол.	4
2. Витрати на залучення персоналу у 2020 році, грн.	1 563 051	2. Вартість навчання, грн./1 чол.	9750
3. Загальне зменшення суми витрат за залучення персоналу після проведення заходу, грн.	937 830,6	3. Загальна вартість навчання, грн.	39000
Річний економічний ефект, грн.	898 830,6		

Таким чином річний економічний ефект становив 898 830,6 грн., що говорить про економічну ефективність від запровадження заходу щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.». Необхідно також зазначити, що цей захід дозволить компанії більш ефективно керувати персоналом у довгостроковому періоді, а отже, економія від запропонованого заходу зростатиме.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи запропонована удосконалена система конкурсного відбору кандидата на вакансію.

Діагностика стану кадрових питань у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» виявила наявність плинності персоналу. У середньому значення цього показника становить 13,4% на рік. З метою вирішення негативних тенденцій у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» необхідно впровадити якісно нову модель роботи з персоналом, зокрема задоволення потреб у персоналі у вигляді лізингу персоналу.

Для вирішення виявлених у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проблем системи найму, відбору та прийому персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» розроблено комплекс наступних заходів:

- розроблено систему конкурсного відбору кандидатів на вакансію в організації;
- розроблено захід щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.»;
- запропоновано захід щодо використання у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» послуги лізингу при наймі та відборі персоналу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на підставі вивчення теоретичних та практичних аспектів проведено аналіз підсистеми найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

1. Досліджено принципи управління людськими ресурсами організації. У рамках організаційного підходу сформувався новий погляд на персонал, який стали вважати не трудовим ресурсом, а людським. Людські ресурси містять сукупність соціо-культурних і соціо-психологічних характеристик, та його відмінність від трудових ресурсів у наступному: люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-осмислена, а чи не механічна; процес взаємодії між суб'єктом управління та працівниками є двостороннім; володіючи інтелектом, працівники здатні до постійного самовдосконалення та розвитку, що є найважливішим та довгостроковим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації; люди обирають конкретний вид діяльності (виробничий чи невиробничий, розумовий чи фізичний), усвідомлено ставлячи собі певні цілі.

2. Проаналізовано методи та принципи підбору персоналу. З 2000-х років в Україні існувала обмежена кількість варіантів підбору висококваліфікованого персоналу, наприклад, скринінг та рекрутинг. Бізнес в Україні, як і, як і Заході, стає дедалі проектнішим: за зміни власника для підприємства часто змінюються і методи роботи керівництва, профіль діяльності підприємства, впроваджуються нові технології. У зв'язку з цим все частіше виникає потреба оптимізації персоналу компаній. Внаслідок цієї тенденції в Україні почали освоювати такий напрямок як outplacement, підбір тимчасового персоналу (temporary services), лізинг персоналу, хедхантинг, аутсорсинг персоналу тощо.

3. Окреслено етапи процесу підбору персоналу. Грамотно збудований процес пошуку та відбору кандидатів звільняє час керівника та дозволяє дійсно знаходити кращих людей. Бізнес-процес пошуку, підбору та

найму персоналу на підприємстві складається з дев'яти етапів: складання заявки на підбір кандидата, планування комплексу заходів щодо добору, початковий відбір персоналу на заявлену вакансію, психологічне тестування (якщо передбачено), співбесіда з лінійним менеджером, перевірка інформації про кандидата службою безпеки компанії, перевірка рекомендацій, вивчення документів кандидата.

4. Дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІКЕА Р. УКР.». ІКЕА – це всесвітньо відома «шведська компанія, яка ось уже понад 60 років створює меблі та предмети інтер'єру власного дизайну». В основі Концепції ІКЕА лежить основна ідея зручних та функціональних товарів для облаштування будинку за невисокими цінами, щоб якнайбільше людей могли собі дозволити їх купити. Концепція ІКЕА відображається у всіх сферах діяльності компанії — від закупівлі сировини, розробки дизайну товарів та їх упаковки до їхньої дистрибуції. Мережа торгових центрів ІКЕА включає 456 магазинів у 62 країнах світу, здебільшого в Європі – у цьому регіоні діє 277 магазинів або 69% від загальної кількості. діяльність ІКЕА в Україні прибуткова і рентабельна, продукція користується попитом, але зниження виручки зумовлено кризовими явищами економіки країни та девальвацією національної валюти.

5. Проведено аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.». Досвідчені співробітники компанії передають свої навички, прищеплюють цінності та культуру ІКЕА новачкам, можна сказати, організаційна культура передається з покоління до покоління співробітників. Робочий колектив компанії вважається великою родиною. Крім різних пільг, які надає компанія, персонал оточують турботою, допомагають удосконалюватися на робочих місцях. Ще одна особливість компанії – у всіх внутрішніх документах працівників прийнято називати товаришами по службі. У компанії практикується проведення «тижня антибюрократії», коли керівники стають на місця продавців і навпаки. У компанії ІКЕА дуже цінується особисте зростання кожного працівника.

Керівництво розглядає різні ідеї та пропозиції своїх співробітників щодо покращення організації трудового процесу. Співробітники HR-відділу ІКЕА виконують такі обов'язки: планування чисельності персоналу; пошук кандидатів; організація ярмарків вакансій; відбір кандидатів; контроль за процесом адаптації нових працівників; створення найбільш зручного графіка робіт для співробітників; оцінка роботи працівників; складання планів навчання працівників; аналіз причин звільнення працівників.

6. З'ясовано особливості системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.». Служба управління персоналом в ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити, на основі зіставлення плану з персоналу з чисельністю персоналу, що вже працює в компанії. Якщо такі місця є, починається процес прийому на роботу, що складається з кількох стадій: деталізації вимог до вакантного робочого місця та кандидата на його заняття, підбору претендентів, відбору кандидатів та прийому на роботу. Для полегшення підбору та оцінки кандидатів сформовано кваліфікаційну карту, яка визначає основні характеристики, якими повинен володіти працівник для ефективної роботи на цій посаді. Карта готується начальником відділу та співробітниками служби управління персоналом на підставі посадової інструкції та є набір кваліфікаційних характеристик, якими зобов'язаний володіти «ідеальний» працівник, який обіймає цю посаду. Під час аналізу функціонуючої системи набору, відбору і найму персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. УКР.» було зазначено такі недоліки, що заважають розвитку підприємства: в організації немає ефективної методики відбору кандидатів на відкриті вакансії; невисока кваліфікація менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. УКР.»; організації властива плінність кадрів.

7. Визначено напрямки підвищення ефективності процесу підбору персоналу. Для вдосконалення процесу найму, відбору та прийому персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» запропоновано методику конкурсного відбору персоналу, для цього необхідно: по-перше, провести тренінг для лінійних керівників щодо визначення вимог до кандидатів та проведення інтерв'ю з

метою їх виявлення; по-друге, необхідно підтримувати постійну взаємодію з лінійними менеджерами у процесі конкурсного відбору; по-третє, розробити стратегію конкурсного відбору.

8. Запропоновано напрямки удосконалення системи підбору персоналу на прикладі ТОВ «ІКЕА Р. УКР.». Для вирішення виявлених у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проблем системи найму, відбору та прийому персоналу у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» розроблено комплекс наступних заходів: розроблено систему конкурсного відбору кандидатів на вакансію в організації; розроблено захід щодо підвищення кваліфікації менеджерів відділу кадрів ТОВ «ІКЕА Р. Укр.»; запропоновано захід щодо використання у ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» послуги лізингу при наймі та відборі персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей, Г. В., & СерEDA, Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34), С. 93-101. <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
2. Брінцева О., Біловус О., Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. Київ. 2018. № 1. С. 264-271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28)
3. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_131\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_131_8)
4. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
5. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf) (дата звернення 21.10.2022р.)
6. Волкова, Н., Красноштан, Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*, № 8, 2019. 40-42.
7. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 4–14. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7972/1/Gavkalov.pdf>
8. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.

9. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. №21. 2018. С. 536-541.
10. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2 (40). С. 29-38.
11. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.10.2022р.)
12. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.
13. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
14. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 21.10.2022р.)
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
16. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2017. № 14. С. 476-482. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_75).
17. Іванова С., Ізюмцева Н., Кібанов А. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвит-ку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019. К.: КНЕУ, 2019. С. 341-345.

18. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2(10), С. 7-14.
19. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1.
20. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. *Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020*. С. 268.
21. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
22. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. 2020. С. 154-158. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8183>.
23. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 21.10.2022р.)
24. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
25. Логвиненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 155–161

26. Логвіненко Б.І. Генезис поняття штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та інновації : монографія / за ред. к.е.н., доц. Сагер Л.Ю., к.е.н., доц. Сигиди Л.О. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 133-140.
27. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 1–2. С. 108–114.
28. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К.: 2018. 252 с.
29. Малтиз В.В. Колобердянко С.В. Особливості системи підбору персоналу в Україні. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики». 25 жовтня 2022р. Умань. 2022. С. 174-175
30. Матвійчук А. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка. Монографія. КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2010. С. 361.
31. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18. С. 90-94.
32. Мнушка О.В., Савченко В.М., «Формування та керування командою розробників програмного забезпечення,» *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Інформатика та моделювання. Харків. НТУ «ХПІ». 2020. №1 (3). С. 99– 112
33. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.
34. Осадча К. П, Осадчий В. В., Харитонова, О. А. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 2021. №9.2. С. 1-19.

35. Очкур А. О. Рекрутинг у підборі персоналу підприємства: сутність та етапи проведення. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в, 2022. № 177. С. 83.*
36. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *БізнесІнформ. 2015. № 2. С. 296–301.*
37. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 41-46*
38. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інновації ні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108-114.*
39. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017.210 с.
40. Райш С., Краковський С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. *The Academy of Management Review. 2021. № 46 (1), С. 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>*
41. Семеняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління. 2016. № 3 (23). С. 410–416.*
42. Хитра О. В., Чаплій, А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник. 2019. № 4(15). С. 230-238.*
43. Хованова А.М., Подоляка О.О, «Інформаційна технологія підбору персоналу ІТ компанії,» *Комп'ютерні технології і мехатроніка : зб. наук. пр. за матеріалами ІІІ міжнарод. наук.-практ. конф. (27 травня 2021 р.). С. 174-177.*
44. Хоменко О. В. Оптимізація методів підбору персоналу на сучасному підприємстві. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1.747 с., 703.*

45. Черненко Н., Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022, С. 76-83
46. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.
47. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.
48. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
49. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
50. Bingley, Paul, and Niels Westergaard-Nielsen. Personnel policy and profit. *Journal of Business Research*. 57.5, 2014. P. 557-563.
51. Khytra O.V., Chaplii A.V. (2019) Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Peculiarities of the application of recruiting in the personnel management system of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4 (15), pp. 230–238. (in Ukrainian)
52. Krasnorutskyi O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia*. 2016. № 2 (6). P. 140-145.
53. Lobza A.V., Bykova A.L., Pylhun A.R. (2020) Osoblyvosti diialnosti rekrutynhovykh ahentstv na ukrainskomu rynku pratsi [Peculiarities of activity of recruiting agencies on the Ukrainian labor market]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (77), pp. 123–129. (in Ukrainian)
54. Lohvinenko B. Socio-economic tool of job search based on artificial intelligence. Multidisciplinary academic notes. Science research and practice. Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference. Madrid, Spain. 2022. pp. 19-22 URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-notes-science-research-and-practice-two/>

55. Lohvinenko B. The genesis of the concept of artificial intelligence in the context of managing the behavior of economic agents. The XVII International Scientific and Practical Conference «Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice», May 03 – 06, 2022, Tokyo, Japan. pp. 233-235.

56. People Operations. Be the champions of Google's culture. URL: [https://www.google.com/intl/en\\_us/about/careers/teams/people-operations/](https://www.google.com/intl/en_us/about/careers/teams/people-operations/) (дата звернення: 01.11.2022).

57. SAP Crystal Reports для руководства пользователя Enterprise. SAP Buisnes Object. URL: [https://help.sap.com/doc/businessobject\\_product\\_guides\\_boexir4\\_ru\\_xi4sp2\\_cr\\_ent\\_usergde\\_ru\\_pdf/XI4.0.2/ru-RU/xi4sp2\\_cr\\_ent\\_usergde\\_ru.pdf](https://help.sap.com/doc/businessobject_product_guides_boexir4_ru_xi4sp2_cr_ent_usergde_ru_pdf/XI4.0.2/ru-RU/xi4sp2_cr_ent_usergde_ru.pdf)

58. Stofkova Z., Hraskova D. Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. V. 74.

59. This is Inter IKEA Group. URL: <https://www.inter.ikea.com> (дата звернення: 01.11.2022).

60. Wang, Jerred Junqi, et al. Self-Branding through NFL Team Fanship: Fans' Desired Self-Image and Its Implications for Branding Practices. Sport Marketing Quarterly, 2020.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Колобердянко Софія Віталіївна,  
студент(ка) 2 курсу,  
заочної форми навчання,  
економічного факультету,  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
адреса електронної пошти koloberdjanko\_sv@znu.edu.ua,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Підвищення ефективності системи підбору персоналу на ТОВ «ІКЕА Р. Укр.» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) С.В.Колобердянко

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) В.В. Малтиз