

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Сучасні технології підбору та розвитку персоналу підприємства»

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

Скиба Д.В.

Керівник: к.е.н., доцент

Бехтер Л.А.

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

Корольков В.В.

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

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Освітній рівень магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« _____ » _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Скибі Діані Володимирівні

1. Тема роботи: «Сучасні технології підбору та розвитку персоналу підприємства»
керівник роботи: Бехтер Л.А., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 641-с
2. Строк подання студентом роботи: «01» грудня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, фінансова звітність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», результати власних досліджень, ресурси мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретичні аспекти сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві; проаналізувати ефективність сучасних технологій підбору та розвитку персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»; сформулювати шляхи удосконалення сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 23 рис., 19 табл., 2 додатка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	12.08.2022	12.08.2022
2	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	10.09.2022	10.09.2022
3	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
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.	Формування 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

Студентка

_____ (підпис)

Д.В. Скиба

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 112 с., 23 рис., 19 табл., 79 джерела, 2 додатка.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної системи управління персоналом за допомогою сучасних технологій підбору та розвитку на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- визначити роль системи розвитку персоналу та актуальні проблеми щодо управління розвитком на підприємствах;
- визначити особливості застосування сучасних методів підбору персоналу;
- проаналізувати вітчизняну та зарубіжну практики в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів;
- порівняти вітчизняну та зарубіжну практику в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів;
- надати загальну характеристику системи управління та розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати напрями формування персоналу підприємства
- дослідити сучасні технології підбору та розвитку персоналу підприємства;
- розрахувати ефективність від впроваджених сучасних технологій підбору та розвитку персоналу.

Методи дослідження: – метод узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності категорій «управління персоналом» та «технології підбору»; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу – для оцінки показників

діяльності досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій зміни показників в динаміці; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розкрито методики оцінювання та засоби підвищення ефективності від впровадження сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;

набуло подальшого розвитку:

- напрямки удосконалення сучасних технологій підбору та розвитку персоналу для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Практичне значення мають запропоновані та розраховано ефективність від впровадження новітніх технологій підбору та розвитку персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
ТЕХНОЛОГІЇ, КАДРИ, КВАЛІФІКАЦІЯ, ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ,
АУТСОРСИНГ, ВІДБІР ПРЕТЕНДЕНТІВ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 112 pages, 23 figures, 19 tables, 79 sources, 2 appendices.

The object of the study: the personnel management process at the company "ASINO UKRAINE" LLC.

The method of qualification work is the development of an effective personnel management system using modern technologies of selection and development at enterprises.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work:

- to determine the role of the personnel development system and current problems regarding development management at enterprises;

- to determine the features of the application of modern methods of personnel selection;

- to analyze domestic and foreign practices in the field of personnel selection technologies based on modern software products;

- to compare domestic and foreign practice in the field of personnel selection technologies based on modern software products;

- provide a general description of the system of management and personnel development of the investigated enterprise;

- to analyze the directions of formation of the company's personnel

- to investigate modern technologies of selection and development of the company's personnel;

- calculate the effectiveness of the implemented modern technologies of personnel selection and development.

Research methods: – generalization method – to generalize existing and form new theoretical provisions regarding the essence of the categories "personnel management" and "recruitment technology"; statistical method, method of grouping, method of factor analysis - for evaluating the performance indicators of

the enterprise under study; the method of comparative analysis - to identify trends in changing indicators in dynamics; the method of graphic representation - for visual representation of indicators in dynamics.

In the process of research, the following scientific results were obtained, which are characterized by scientific novelty:

- evaluation methods and means of increasing efficiency from the introduction of modern technologies of personnel selection and development at "ASINO UKRAINE" LLC were revealed;

- received further development:
areas of improvement of modern technologies of personnel selection and development for "ASINO UKRAINE" LLC.

The proposed and calculated effectiveness of the implementation of the latest technologies for the selection and development of personnel of ASINO UKRAINE LLC are of practical importance.

PERSONNEL MANAGEMENT, TECHNOLOGY STAFF
DEVELOPMENT, HR, QUALIFICATION, PROFESSIONAL GROWTH,
OUTSOURCING, SELECTION OF APPLICANTS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
1.1 Роль системи розвитку персонала та актуальні проблеми щодо управління розвитком на підприємствах.....	21
1.2 Особливості застосування сучасних методів підбору персоналу.....	26
1.3 Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів.....	35
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	49
2.1 Загальна характеристика системи управління та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	49
2.2 Аналіз напрямів формування персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»...	63
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	76
3.1 Формування кадрового резерву та робота з ним.....	76
3.2 Вдосконалення сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	87
3.3 Розрахунок ефективності від впроваджених сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».....	99
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління ними набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанту управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень у даній галузі.

На сьогодні найбільш цінний капітал, яким володіє підприємство, розглядають саме персонал. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Швидке впровадження нових технологій, нові форми організації виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально-економічними перетвореннями.

Для повноцінного комплектування персоналу компанії необхідно враховувати усі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволили б як найшвидше та найякісніше знайти та залучити до роботи необхідних спеціалістів. Саме тому важливим є розгляд доцільності використання методів підбору персоналу в залежності від основних характеристик підприємств.

Серед усіх видів ресурсів підприємств науковці та спеціалісти-практики найчастіше виділяють трудовий ресурс як найцінніший та найвагоміший. Саме тому система управління персоналом відіграє одну з найважливіших ролей у менеджменті провідних компаній. На підприємствах усіх форм власності та видів діяльності одним з найважливіших аспектів управління персоналом є залучення необхідної кількості персоналу, що володіє потрібними саме для цього підприємства професійними та особистісними характеристиками. Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно враховувати усі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволили б якнайшвидше та найякісніше знайти та залучити до роботи необхідних спеціалістів.

Керуючись характеристиками фінансово-господарської діяльності підприємства, його потребами та фінансовими можливостями, важливо визначити методи (комплекс заходів) з пошуку працівників. Саме для цього необхідно проаналізувати усі істотні переваги та недоліки джерел та методів пошуку персоналу, зазначити їх можливі варіанти поєднання та використання.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Галушко В. П., Дашко І.М., Зеленков А. В., Іванова С., Козачук Н., Короткова М., Кузнецова Н., Михалюк Т. та ін.

Численні роботи видатних зарубіжних та вітчизняних науковців присвячені широкому спектру проблем, пов'язаних з управлінням сучасними технологіями підбору та розвитку персоналу. Так над вирішенням таких проблем працювали: Дуракова І. Б., Кібанов А. Я., Виноградська А. А., Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л., Савченко В. А., Грехем Х. Т., Беннетт Р. А.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка ефективної системи

управління персоналом за допомогою сучасних технологій підбору та розвитку на підприємстві.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

- визначити роль системи розвитку персоналу та актуальні проблеми щодо управління розвитком на підприємствах;
- визначити особливості застосування сучасних методів підбору персоналу;
- проаналізувати вітчизняну та зарубіжну практики в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів;
- порівняти вітчизняну та зарубіжну практику в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів;
- надати загальну характеристику системи управління та розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати напрями формування персоналу підприємства
- дослідити сучасні технології підбору та розвитку персоналу підприємства;
- розрахувати ефективність від впроваджених сучасних технологій підбору та розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Предмет дослідження: оцінка ефективності сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

При вирішенні поставлених завдань у кваліфікаційній роботі магістра застосовувались наступні методи: пошуку, аналізі, узагальненнях тощо.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи формувалась на основі наукової літератури, матеріалів періодичних публікацій, положень нормативної бази України, посилання на різні джерела мережі Internet.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розкрито методики оцінювання та засоби підвищення ефективності

від впровадження сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;

набуло подальшого розвитку:

– напрямки удосконалення сучасних технологій підбору та розвитку персоналу для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Практичне значення мають запропоновані та розраховано ефективність від впровадження новітніх технологій підбору та розвитку персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені у:

1. Збірнику матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» за ред. А. В. Череп на тему: «Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом» (2021 р.).

2. Збірнику наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» на тему: «Сучасні технології в управлінні розвитком персоналом» (2022 р.).

3. У фаховому збірнику наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки». Економічні науки на тему: «Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу» (2022 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 112 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Роль системи розвитку персоналу та актуальні проблеми щодо управління розвитком на підприємствах

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Система розвитку персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на підприємстві. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи прийняття на роботу. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю [1].

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш ефективній роботі. Персонал потрібно заохотити, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє трудоздатність працівників, їх кваліфікованість. Використання таких форм заохочень як безкоштовні обіди, надання медичних послуг, організація відпочинку за рахунок підприємства (путівки) дозволять підвищити мотивацію працівників.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та набуття власного досвіду, включає підсистеми (рис. 1.1).

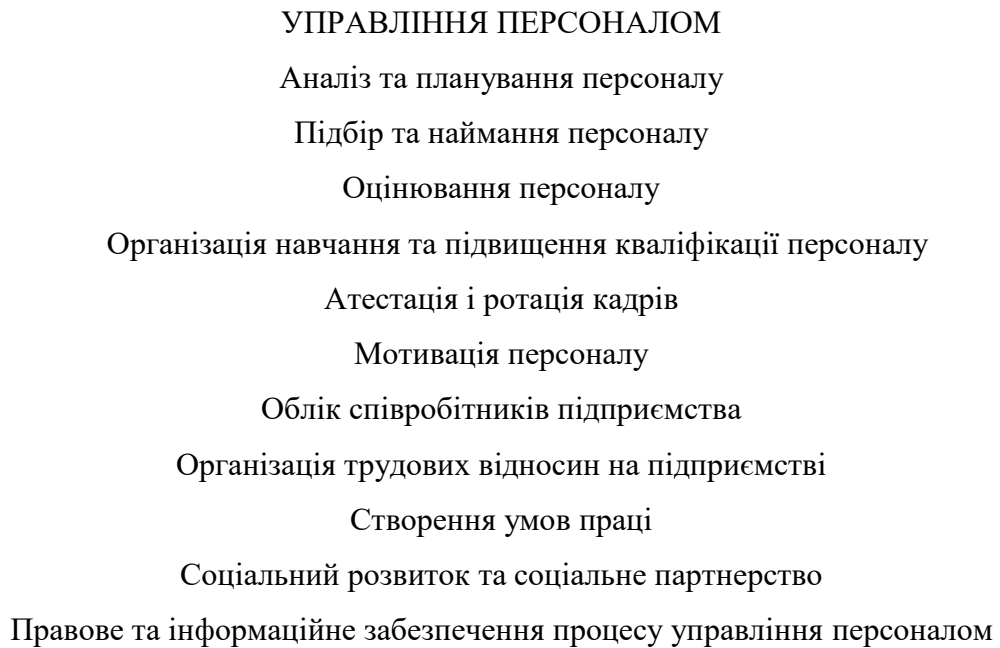


Рисунок 1.1 – Підсистеми управління персоналом

Аналіз та планування персоналу – до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей.

Оцінювання персоналу: персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників.

Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення нормокорпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

На сучасних конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу. Що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури.

На сьогодні питання професійної освіти закріплені в наступних законодавчих актах України: Закон України «Про освіту», Закон України «Про професійно-технічну освіту», Закон України «Про вищу освіту».

Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Отже, необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що передусім має отримати державне, а, саме, законодавче підкріплення з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління людськими ресурсами.

1.2 Особливості застосування сучасних методів підбору персоналу

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Управління персоналом як вид діяльності – це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, у вирішальному ступені визначальна ефективність діяльності, конкурентноздатність і вживаність організації.

Тому управління персоналом повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Однозначні і ясні цілі, які по можливості повинні обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності, пояснень зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів.

Також, потрібно провести в життя ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів для закріплення тенденції стабілізації кадрового складу.

З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу з урахуванням потреб підприємства. Доцільним буде впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу, тобто всередині підприємства організувати роботу з вивчення основ суміжних спеціальностей.

Потрібно приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Варто, також, розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих

ідей.

Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Науково доведено, що люди в бізнесі важливі не менше, ніж будівлі і машини, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників.

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Процесу підбору та розвитку кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу [2].

Для прийняття виваженого рішення щодо доцільності використання кожного з методів пошуку персоналу підприємству треба враховувати не лише показники власної фінансово-господарської діяльності, а й проаналізувати основні переваги та недоліки кожного з методів. Класифікацію джерел та методів пошуку персоналу схематично представлено на рис. 1.2.

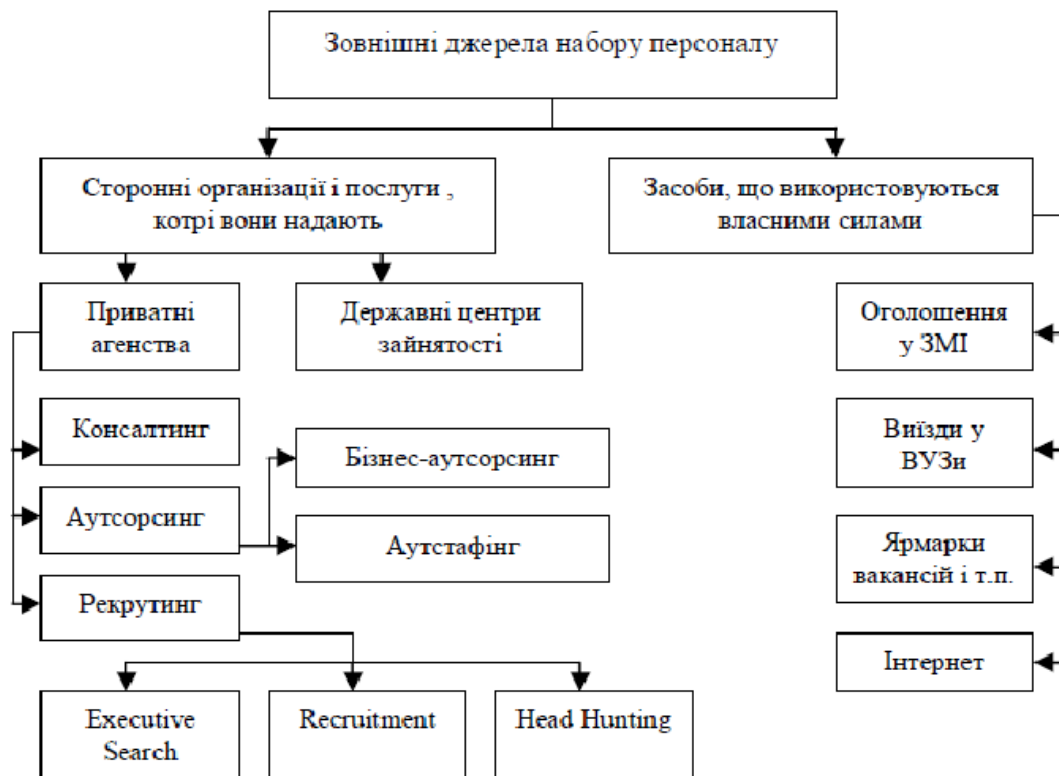


Рисунок 1.2 – Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства

При виборі методів пошуку персоналу більшість підприємств надає перевагу у першу чергу внутрішнім джерелам. Це дозволяє значно скоротити фінансові ресурси направлені на підбір необхідних спеціалістів, але такий напрямок роботи з пошуку персоналу має ряд недоліків.

Детальніше основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу

Джерело залучення персоналу	Характеристика джерел залучення персоналу	
	Переваги	Недоліки
1	2	3
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - можливість вибору з великої кількості кандидатів; - нові люди – нові ідеї та методи праці; - зниження загальної потреби у кадрах за рахунок залучення додаткових осіб 	<ul style="list-style-type: none"> - великі витрати; - можливе погіршення морально-психологічного клімату серед осіб, які давно працюють; - велика доля ризику через невідомість людини; - погане знання нею організації та потреба в тривалій адаптації

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> - можливість планування процесу залучення кадрів; - низькі витрати; - надання працівникам перспектив службового росту, що підвищує їх задоволеність працею, віру в себе; - збереження основного складу при скороченні штатів та швидкому заповненні вакансій при звільненні посад; - добре знання претендентами організації, яка забезпечує їм легку адаптацію та відомості їх самих; - безболісне вирішення проблеми зайнятості та скорочення плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - мала кількість вакансій; - обмежений вибір місць застосування праці; - додаткові витрати на перенавчання; - напруга в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції; - може виникнути «сімейність»; - знижує активність тих, хто залишився «за бортом»; - зберігає загальний дефіцит робочої сили

При неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до таких джерел, які дозволяють залучати нових співробітників ззовні. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу

№ п/п	Переваги	Недоліки
1	Привнесення нових ідей і методів в роботу організацію	Можуть виникнути складності під час адаптації до корпоративної культури, специфіки внутрішньофірмових взаємовідносин
2	Можливість вибору з великої кількості кандидатів	Процес введення в посаду може вимагати багато часу і спричинити зниження продуктивності
3	Менша загроза виникнення конфліктів на підприємстві	Погіршення соціально-психологічного клімату через те, що працівники розуміють відсутність перспектив
4	Може слугувати рекламою для організації	Може спричинити збільшення плинності персоналу
5	В окремих випадках може бути дешевше, ніж навчання власних працівників	Кандидатів складніше оцінювати
6	Відсутність потреби в додатковому наборі працівника на іншу посаду	

Кожен з вказаних зовнішніх методів підбору персоналу має окрім

вказаних вище власні недоліки та переваги. Зокрема звернення до послуг приватних агенцій з пошуку персоналу надає підприємству можливість знайти найкращого кандидата, відповідного усім вказаним вимогам, значно зекономити час.

Також такий спосіб є незамінним при потребі підприємства в спеціалісті, який володіє унікальними характеристиками. Але звернення до послуг приватних агенцій потребує значних фінансових витрат, чіткої регламентації усіх вимог до претендента, навіть найдрібніших, а також може призвести до непорозуміння зі спеціалістами агенцій, пов'язаних з визначенням характеристик потрібного співробітника, що в свою чергу може позначитися на подальшій роботі залученого спеціаліста.

Особливу увагу варто приділити роботі зі студентами та випускниками ВНЗ. Такий метод дозволяє підготувати спеціалістів згідно з потребами підприємства, відібрати найбільш мотивованих та обдарованих кандидатів, забезпечити «приток» працівників, які не мають досвіду праці у інших компаніях, а отже не привнесуть у роботу упередженість. Але такий метод потребує розробки програми роботи зі студентами, є здебільшого ефективним для підприємств зі стабільним іміджем, репутацією та значним фінансовим становищем та не може гарантувати лояльності працівника.

Використання мережі Інтернет є найбільш поширеним методом пошуку персоналу в Україні в сучасних умовах. Це джерело надає зручність контролю за резюме, які надходять до відділу з персоналу, є зручним незалежно від специфіки потреб підприємства та не потребує значних фінансових витрат. Але він також призводить до надходження значної кількості резюме від кандидатів, які завідомо не задовольняють висунутим вимогам, та призводить до необхідності у значних витратах часу на перегляд та відбір резюме [3].

Звернення до послуг Державних центрів зайнятості (ДЦЗ) надає можливість провести пошук персоналу при незначних втратах. Але такий спосіб не є ефективним при необхідності у працівниках високої кваліфікації

через те, що основну частку безробітних складають саме робітники без такої професійної підготовки.

Розміщення оголошень в засобах масової інформації (ЗМІ) дозволяє звернутися до широкої аудиторії. Цей метод є дуже ефективним при масовому наборі персоналу та при необхідності у спеціалістах високої кваліфікації (при умові розміщення оголошень у спеціалізованих професійних виданнях). Однак негативною стороною цього метода може стати наплив резюме кандидатів, які завідомо не задовольняють висунутим підприємством вимогам.

Неетичні методи підбору («агресивний» рекрутинг, залучення до роботи окремих відділів компаній-конкурентів та окремих найцінніших працівників та ін.) дозволяє залучити до роботи найбільш талановитих, амбіційних, професійних, креативних, стресостійких працівників та є зручним при необхідності у особливому кандидаті, який вже має місце роботи та не збирається його змінювати у найближчий час. Але використання таких методів може призвести до втрати іміджу та репутації компанії, негативному ставленню співробітників підприємства як до процесу та методів залучення кандидатів, так і до найнятих співробітників. Також варто зазначити, що працівники, яких було залучено до роботи у такий спосіб виявляються не лояльними до нового працедавця [4].

При виборі методів пошуку підприємствам варто враховувати усі можливі аспекти, які будуть здатні вплинути на засоби підбору персоналу. Такі можливі характеристики та їх зв'язок з джерелами пошуку працівників відображено у табл. 1.3.

Таким чином, таблиця 1.3 ілюструє оптимальний набір методів пошуку та підбору персоналу при кожній з вказаних характеристик. Так, малі підприємства зазвичай не мають достатніх фінансових ресурсів для звернення до приватних агенцій з пошуку персоналу або для цільової підготовки студентів ВНЗ, також проведення ними презентацій в ВНЗ не буде мати сенсу через те, що підприємство не може бути впізнаним


студентами.

Таблиця 1.3 – Пріоритет джерел пошуку персоналу при обраних

Характеристиках підприємств	Джерела пошуку персоналу															
	Серед співробітників	За допомогою співробітників	Звернення до приятельних асоціацій	Пошук за допомогою ДПЗ	З резервної бази резюме	Розміщення інформації в Інтернеті	Особисті контакти менеджера	Пошук резюме в Інтернеті	Презентації в ВНЗ	Цільова підготовка студентів	Оголошення по ТБ та радіо	Розглядання оголошень	Оголошення у друкованих ЗМІ	Участь у ярмарках вакансій	«Хелпайнінг»	Використання нетипичних методів
1. Розмір підприємства																
Малі	+	+		+	+	±	+	+				±	±			
Середні	+	+	±	+	+	+	+	+				+	+			
Великі	+	+	+	±	+	+	+	+	±	+	±	±	+	+	+	±
Міжнародні корпорації	+	±	±	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	±
2. Ступінь розвитку підприємства																
Щойно започатковані			±	±		±	+	+				±	±			
Стабільно розвиваються	+	+	+	+	+	+	+	+	±			+	+	±	±	±
Такі, що не мають помітного розвитку	+	+	±	±	+	+	+	+				±	+			
Розвинуті	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
3. Фінансові ресурси спрямовані на пошук																
Незначні фінансові ресурси	+	+		±	+	±	+	+					±	±		
Достатні фінансові ресурси	+	+		+	+	+	+	+				+	+	+	±	±
Значні фінансові ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
4. Специфіка пошуку персоналу																
Масовий підбір персоналу різних спеціальностей				+	±	+	±	+				+	+	+		
Необхідність у певному спеціалісті		+	+		+	+	+			±					+	±
Масовий підбір некваліфікованого персоналу				+	±	+	±	±				+	+	±		
Необхідність у спеціалісті високої кваліфікації	±	±	+	±	+	+	+	+			±		+	±	+	±
Необхідність у менеджері вищої ланки	+	±	+		±	±	±	±			±		±		+	±
Необхідність у спеціалісті низької кваліфікації	+	+		+	±	±	+	±				+	±	±		

Де + – ознака того, що вказаний метод пошуку персоналу є найбільш прийнятним та таким, що задовольняє вказаним характеристикам підприємства;

± – ознака такого метода, який може бути використаним підприємством, але найбільш ймовірно не принесе очікуваного результату;

 – ознака такого метода, який не буде ефективним при заданих характеристиках.

Така ж причина може завадити участі у ярмарках вакансій не лише малим підприємствам, але й середнім. Для цих підприємств не є доцільним використання неетичних методів підбору персоналу, або витрачання коштів на залучення особливих спеціалістів («Хедхантінг»). Великим підприємствам та міжнародним корпораціям варто дуже обережно використовувати такий метод підбору персоналу як розклеювання оголошень, тому ще це може зашкодити їх іміджу та привернути увагу працівників, які завідомо не задовольняють вимогам таких компаній.

Ступінь розвитку підприємств впливає на чисельність штату, а отже на можливість використання кадрового резерву та рекомендацій співробітників. Також від нього значною мірою залежить імідж компанії, що безпосереднім чином впливає на доцільність використання деяких методів підбору персоналу. Так, щойно започатковані компанії не зможуть домогтися бажаного результату при проведенні презентацій в ВНЗ, або надати оголошення за допомогою телебачення та радіо.

Фінансові ресурси, направлені на пошук персоналу, безпосередньо регулюють можливість використання тих чи інших методів підбору. Важливу роль при виборі джерел пошуку персоналу відіграє специфіка підбору та характеристики, якими повинен володіти кандидат на вакантну позицію.

Не менш значимим є імідж компанії. Підприємство, яке не має виробленого іміджу та репутації не може з максимальною ефективністю приймати участь у ярмарках вакансій, або проводити презентації у ВНЗ. Підприємства, які турбуються про збереження власної бездоганної репутації не можуть використовувати неетичні методи підбору персоналу.

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів, вибираючи котрий підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки в цілому. Окремо варто проаналізувати особливості робочого місця потенційного працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат та ін. Саме такий виважений підхід та врахування усіх

можливих аспектів надає можливість знайти кандидата, який володіє потрібними підприємству професійними та особистісними якостями.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного набання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод - опис, можливість використання
Тренінг - мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс- стаді - інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг - нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання - проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, що навчаються

У даний час іде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх в значній мірі залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». Реальний вихід з ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на

потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують в основному такі технології:

- скринінг,
- рекрутинг,
- хедхантинг.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Низькі вакансії звичайно закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

Хедхантинг – «якісний пошук», що враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових і особистісних якостей кандидата, організований прямим шляхом.

Отже, сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. Це свідчить про те, що у сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві є велике і стабільне майбутнє.

1.3 Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів

Найбільш важливою складовою частиною найму працівників в Україні є професійний підбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях, як правило, відбору персоналу надається належна увага. Об'єктивне рішення про вибір, в

залежності від обставин, може ґрунтуватися на створенні враження про кандидата, рівня його професійних навичок, досвіду попередньої роботи, особистих якостей. Якщо посада відноситься до таких, де визначальним фактором є технічні знання, то найбільш важливе значення будуть мати освіта і попередня наукова діяльність. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжособистісних стосунків, а також сумісність кандидата з керівниками і з його підлеглими. Ефективний добір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю кількості якості людських ресурсів [7].

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [6]. Процесу підбору персоналу передують декілька не менш важливих та складних процесів, таких, як наприклад оцінка потреби в персоналі, залучення та набір кандидатів, вибір методів та технологій, а також проведення процедури відбору, прийняття рішення щодо кандидатів, і, на-решті створення кадрового резерву.

При підборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

1) орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

2) відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

3) забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

4) орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце; визначення критеріїв підбору, їх повинно бути небагато,

тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

У більшості країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про прийняття на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім кроків відбору, що представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика етапів підбору персоналу в Україні

№ п/п	Назва етапу	Характеристика
1	2	3
1	Попередня бесіда	Основна мета – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Як правило попередню бесіду проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу
2	Заповнення бланка-заяви, анкетування	Претенденти, які пройшли попередню бесіду, мають заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитуються інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб провести на основі цих даних психометричну оцінку кандидата.
3	Інтерв'ю	Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи. Існує декілька типів інтерв'ю: за попередньо розробленою схемою; слабоформалізовані і вільні бесіди не за схемою. Це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду.
4	Тест	Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності. Тести можуть перевіряти розумові здібності, рух та фізичні можливості, оцінювати особистість та її інтереси, досягнення, а також робочі завдання. Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту.
5	Перевірка рекомендацій та службового списку	Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються на 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендентів, його компетенцію, здатність адаптуватися у колективі. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи
6	Медичний огляд	Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента: робота з харчовими продуктами; коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних хвороб; коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу.
7	Прийняття рішення	Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.

В сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу слід приділяти більше уваги впровадженню автоматизованих систем в усі виробничі, технологічні та органі-заційні процеси. Автоматизація управління вирішує багато проблемних питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їх робоче навантаження.

На сьогоднішній день в Україні існує багато програмних продуктів, які можуть частково або майже повністю замінити людину в процесі управління. Такі продукти можуть бути комплексними та локальними. Комплексне програмне забезпечення інтегрує всі функціональні елементи підприємства і може містити в собі бази даних з інформацією і розрахунками по всім підсистемам підприємства. Але, як правило комплексні інформаційні системи дорого коштують і використовуються тільки на великих підприємствах.

Щоб обрати найбільш оптимальний програмний продукт спочатку слід провести ретельний аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем. Приклад такого аналізу представлений у вигляді табл. 1.6, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, що використовуються при професійному підборі персоналу. Деякі програми прийнято використовувати не тільки при підборі персоналу але й при звичайному психологічному тестуванні, для його спрощення автоматизації та прискорення. Проаналізувавши наведені дані можна обрати найбільш оптимальне програмне забезпечення для конкретної ситуації.

Враховуючі дані аналізу різноманітних систем автоматизованого процесу підбору персоналу слід зазначити що найбільш комплексною і багатофункціональною є програмне забезпечення ТЕЗАЛ, що є експертною системою, яка дозволяє обрати найкращого кандидата з можливих. Це програмне забезпечення розроблено в ТНТК «САЙНТЕКС» [12].

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика програмних продуктів для реалізації функції підбору персоналу в Україні

№ п/п	Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції та задачі програмного забезпечення
1	ТЕЗАЛ (ТЕЗАурус автоматизований особистісний)	Багатофункціональна експертна система, призначена для автоматизації процесів збору та інтерпретації інформації про особистісні риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення текстових інтерпретацій до факторних профілів; побудова реальних і «ідеальних портретів» фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
2	ПРОФПЛАН (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Дана система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи співро бітників центрів зайнятості, психологів-профконсультантів, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профілю клієнта профорієнтаційної консультації; надання довідкової інформації за професіями та спеціальностями; підготовка профорієнтаторів консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
3	Комп'ютерна система тестування MAINTEST: КОНКОМ (Конструктор компетенцій)	Дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для ухвалення оперативних управлінських рішень. Призначена для використання працівниками кадрових служб організацій, які впроваджують сучасні методи управління персоналом, засновані на використанні моделі компетенції. Функції програми: розстановка кадрів; конкурсний відбір; складання планів навчання та розвитку персоналу.
4	Комп'ютерна система PSI-КАРТА	Система кількісної експрес-діагностики для відбору кандидатів на типові управлінські та виконавські позиції і для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до наявної професіограми; підстроювання їх критеріїв до вимог конкретної організації; зберігання і порівняння між собою отриманих даних; проведення психологічного тестування тих якостей, оцінка яких знаходиться в компетенції психолога.; здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних співробітників за допомогою процедури атестації.

Система використовується керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин в колективі, веденні бази даних по кадрам. У ній зберігаються відомості про особистісні характеристики людей, отриманих в результаті відповідного тестування. У систему включені різноманітні тести, що дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні пара-метри,

а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм. Програмне забезпечення ТЕЗАЛ має ряд переваг серед програмних продуктів подібного класу, тому що об'єднує в собі декілька важливих функцій кадрового менеджменту, а саме питань, що входять в коло задач процесу підбору персоналу.

Аналізуючи зарубіжний досвід сучасних технологій підбору та розвитку персоналу розглянемо на прикладі, рекрутингу, як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом

Значення слова «рекрутинг» походить від французького «recruit», «рекрутувати», тобто набирати будь-кого, вербувати, поповнювати будь-ким, наймати на службу за гроші. Нині, так скорочено називають пошук і підбір кваліфікованих фахівців на платній основі. На відміну від послуг з працевлаштування, коли агенція отримує оплату з шукача роботи, рекрутингове агенція укладає договір і, відповідно, отримує гонорар з фірм-замовників.

Перша приватна служба за наймом з'явилася в Німеччині в ХІХ столітті. На початку ХІХ ст. у Британії та Франції активно працювали рекрутингові організації, які займалися як працевлаштуванням, так і пошуком професіоналів «під замовлення». Перша американська служба з персоналу, відома як і «біржа зайнятості», з'явилася в 1848 році в Бостоні, штат Массачусетс.

Однак, великі спеціалізовані кадрові агенції вперше з'явилися в США після великої депресії і особливо після Другої світової війни, коли відбулося зростання промисловості і різко виріс попит на кваліфікованих працівників. Рекрутмент і особливо його «еліта» - Head hunting беруть свій початок в управлінському консультиванні. Саме найбільші консалтингові компанії і компанії великої шістки, такі як «Deloitte & Touch», «Ernst & Young» як розширення сервісу своїх послуг і для забезпечення «правильності» виконання їх рекомендацій почали цілеспрямовано переманювати

висококласних фахівців в компанії своїх клієнтів. Першою компанією, що займається Executive search (пошуком і підбором топ-менеджерів) була американська агенція Boyden, відкрите в Нью-Йорку у 1946 році. У 1948 році була заснована одна із найбільших рекрутингових компаній Manpower. Нині ця компанія налічує 3600 офісів в 59 країнах світу, число її клієнтів перевищило 400 тис. Manpower входить в «Fortune's List» – 100 кращих корпорації США.

Протягом останніх 45 років рекрутмент із діяльності, що є супутньою бізнесу та політики, нарешті перетворюється на самостійний вид бізнесу, формується ринок рекрутингових послуг.

Рекрутмент як бізнес найбільш інтенсивно розвивається в країнах, які проповідують максимальну свободу відносин на ринку праці – у США, Англії, Канаді, Австрії, Швейцарії. Всі ці країни, які мають максимально лібералізований ринок праці, є «законодавцями моди» у світовому рекрутменті, а місцеві рекрутерские ринки в цих країнах налічують десятки тисяч учасників.

Серед компанії, що входять у світову еліту рекрутингу слід назвати також Heidrick & Struggles, заснована в 1953 р. в Чикаго, Korn / Ferry (з 1969 р.), Egon Zehnder, Ward Howell (1951 р.), Amrop, Morgan Hunt (1986 р.), MRI (заснована в 1965 р.) Безумовним лідером світової кадрової індустрії є компанія Adesso, яка має нині більше 5500 офісів у 60 країнах світу.

В Україну сучасні технології рекрутмента приходять в 1989-1991 роках, коли багато іноземних компаній починають відкривати і поступово розширювати свої представництва в тодішніх республіках СРСР. Великі західні компанії, що працюють в Радянському Союзі, стали шукати нові джерела набору кадрів у свої представництва та спільні підприємства. Власне керівництво транснаціональних компаній вдавалося до послуг рекрутерів при підборі вищих керівників. В 1992-1993 роках з'явилися і перші українські компанії з підбору персоналу.

Для підбору найкращої кандидатури на керівні посади найчастіше

використовуються методи Executive search (Цільовий пошук) [12]. Часто це називають «полювання за головами», тому що пошук ведеться, як правило, серед людей успішно працюють на даний час і рідко активно шукають роботу. Грубо кажучи, це «переманювання» кращих працівників в кращі фірми, готових за це заплатити. Безумовно, кадри вирішують все, а кращі кадри потрібно або ретельно і довго шукати, або платити за цю роботу рекрутерам-професіоналам.

Компанії Executive search рідко використовують звичайну рекламу і оголошення. У них своя, таємна технологія. Гонорари таких фірм на Заході починаються від 50000 дол. США.

Для найму на бізнес-позиції середнього рівня: секретарі, бухгалтери, фахівці з продажу широко використовуються звичайні методи пошуку серед людей, які активно шукають роботу - реклама в газетах та Інтернеті, база даних [22].

Робота консультантів рекрутингових фірм в основному полягає в перегляді анкет і резюме, що надходять, відсіванні свідомо невідповідних кандидатів, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими і наданні максимально короткого переліку (Short-list) претендентів (3-5 чол.) фірмі-замовнику.

Як правило, такі послуги оцінюються в 15-25 % річного доходу потрібного спеціаліста [13].

Компанії користуються послугами фірм з підбору персоналу за безліччю причин. Найчастіше називаються: компетенція і досвід «мисливців за головами»; їх експертне знання ринку праці і «робочої сили»; велика, роками збираєма база даних; конфіденційність пошуку при небажанні фірми афішувати зміну персоналу; велика економія часу та інших ресурсів замовника.

Механізм роботи з замовником:

1. Допомога у визначенні посади та образу ідеального кандидата, консультації про стан ринку праці і зарплат в індустрії замовника.

2. Використання ресурсів пошуку: бази даних, Інтернет, реклама, мережа контактів у галузі.

3. Аналіз резюме і документів кандидатів.

4. Телефонні та особисті співбесіди з кандидатами, оцінка відповідності посаді.

5. Психологічне тестування (при необхідності).

6. Перевірка рекомендацій і підготовка Висновків на кандидатів.

7. Надання найкращих кандидатів замовнику, допомога в переговорах та організація зустрічей.

8. Моніторинг та консультації із замовником під час проходження обраним кандидатом випробувального терміну [14].

Хоча «мисливці» діють в інтересах, насамперед фірми-клієнта, консультанти повинні професійно будувати відносини з кандидатами і іншими людьми, з якими вони контактують. Такі відносини будуються протягом багатьох років. Найчастіше перший контакт з рекрутинговою фірмою може відбутися досить несподівано. Не варто відмовлятися відразу від їхніх послуг, навіть якщо зараз претендент задоволений роботою. Слід пам'ятати приказку «ніколи не кажи «ніколи». Варто встановити хороші відносини з рекрутерами, вони ще можуть стати в нагоді в гірші часи. А розмістити своє резюме в базі даних бажано ще задовго до настання таких часів.

Отже, результативність будь-якого процесу залежить від того, наскільки розвинутий та реалізований трудовий потенціал людини. Таким чином, підвищення ефективності підбору персоналу підприємств – не тільки засіб та умова розвитку суспільного виробництва, а й пріоритетна ціль якісного поліпшення сучасної української економіки.

Для підвищення ефективності процесу управління персоналом запропоновано використовувати сучасні інформаційні технології, зокрема ті, що можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних

відносин в колективі, веденні баз даних по кадрам.

Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм. Запропонований інструментарій може бути корисний як розробникам в області психодіагностики, так і фахівцям-практикам в галузі оцінки персоналу.

Висновки до розділу 1

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом в контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушний постулат є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика системи управління та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – міжнародна фармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці і виробництві модифікованих генериків, використовуючи сучасні досягнення та передові технології. Фармацевтична продукція ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» постачається у більше ніж 80-ти країн світу.

Основним змістом діяльності АСІНО вже понад 170 років є покращення здоров'я пацієнтів в усьому світі та підвищення якості їх життя за допомогою диверсифікованого портфелю лікарських засобів та провідних інновацій у виробництві.

Компанія АСІНО, заснована у далекому 1836 році неподалік від швейцарського міста Базель, до зміни назви у 2008 році носила ім'я SCHWEIZERHALL. На зорі свого існування діяльність компанії була пов'язана з сіллю. Згодом компанія розширила свою діяльність, виступаючи одночасно виробником і дистриб'ютором, доповнивши свій портфель продуктами з високою доданою вартістю, включаючи спеціальні хімічні продукти, такі як корми, добрива та активні фармацевтичні інгредієнти.

У 1994 році компанія стає публічною, вийшовши на Швейцарську фондову біржу (SIX: ACIN), і поступово оптимізує свою діяльність, прагнучи сфокусувати всі свої ресурси та інтелектуальний потенціал на найбільш перспективні напрямки, якими керівництвом компанії були обрані сфера виробництва хімічної, фармацевтичної та біотехнологічної продукції. Потім почався період інтенсивного розвитку компанії у сфері

створення лікарських засобів на базі передових технологій доставки активних фармацевтичних інгредієнтів. З цією метою АСІНО придбала дві молоді перспективні компанії, які добре зарекомендували себе на європейському фармацевтичному ринку. Так, у 2004 році була придбана швейцарська компанія CIMEX PHARMA AG, що спеціалізується на виробництві комплексних твердих пероральних лікарських форм, а у 2006 році – компанія NOVOSIS AG, другий за величиною в Європі виробник трансдермальних пластирів та імплантатів, що біологічно розкладаються.

Однією із стратегій розвитку бізнесу компанії АСІНО є вихід на високопотенційні ринки шляхом придбання локальних підприємств. Так, у 2012 році АСІНО завершила угоду з придбання виробничих потужностей, R&D-підрозділу та бізнесу компанії МЕРНА на Близькому Сході, в Африці, Латинській Америці та Азії.

12 грудня 2013 року Pharma Strategy Partners GmbH, дочірня компанія інвестиційних фондів AVISTA CAPITAL PARTNERS і NORDIC CAPITAL, успішно провела публічний тендер на придбання акцій ACINO HOLDING AG. Так, 17 вересня 2014 року акції компанії були виключені з реєстру Швейцарської фондової біржі.

У грудні 2014 АСІНО вийшла на перспективний фармацевтичний ринок Росії шляхом придбання 100% акцій фармацевтичної компанії КОФАРМ з ексклюзивним портфелем ефективних препаратів різних терапевтичних груп. У вересні 2015 року АСІНО організувала спільне виробництво в Об'єднаних Арабських Еміратах.

01 жовтня 2015 року АСІНО придбала українського виробника лікарських засобів компанію ФАРМА СТАРТ. Це дозволило компанії увійти на другий за величиною ринок після Росії у регіоні СНД. Офіс української компанії ФАРМА СТАРТ став регіональною штаб квартирою АСІНО при виході на фармацевтичні ринки Росії, Казахстану, Білорусії, Узбекистану, Туркменістану і Грузії. Протягом 2 років АСІНО поступово буде інтегрувати український завод ФАРМА СТАРТ у систему забезпечення швейцарської

якості та введе на український ринок нові медичні препарати для лікування захворювань центральної нервової і серцево-судинної систем.

У листопаді 2015 року комерційна компанія RAIFARM (Казахстан) ввійшла до складу АСІНО ГРУП.

Таким чином, завдяки цим придбанням і більш раннім досягненням компанії, сьогодні АСІНО представлена більше ніж у 80 країнах світу, в яких просуває лікарські засоби швейцарської якості під брендом АСІНО ШВЕЙЦАРІЯ.

Сьогодні, АСІНО фокусується на швидкозростаючих ринках країн Центральної та Латинської Америки, СНД, Близького Сходу і франкомовної Африки.

Компанія спеціалізується на розробці та виробництві модифікованих генериків, використовуючи при цьому новітні досягнення у сфері доставки лікарських засобів.

Штаб-квартира АСІНО знаходиться у Цюріху. Компанія має 5 виробничих потужностей в 3 країнах: Швейцарія, Естонія та Україна.

У м.Київ базується GMP сертифіковане виробництво, що спеціалізується на твердих формах та ретардних композиціях. Майданчик у Києві також має власний науково-дослідний центр з розробки генеричних лікарських засобів.

Технологічні платформи АСІНО дозволяють виробляти понад 70 активних діючих речовин у різних дозуваннях та формах випуску.

Компанія володіє широким переліком власних патентів.

Так, продуктовий портфель компанії АСІНО на світовому ринку включає такі групи, як кардіологія та обмін речовин, центральна нервова система, протизастудні та протикашльові засоби, гастроентерологія, протиінфекційні засоби, онкологія, знеболюючі та протиревматичні засоби, урологія, жіноче здоров'я, вітаміни й дієтичні добавки.

АСІНО використовує міжнародні стандарти якості для всіх продуктів портфелю. Діяльність АСІНО сертифікована та пройшла аудит у GMP

European Commission, SWISS MEDIC, FDA – U.S. Food and Drug Administration.

В рамках реалізації стратегії розвитку, АСІНО фокусує свої зусилля в 3 регіонах світу: країни СНД, Близький Схід і франкомовна Африка, Центральна і Латинська Америка. З цією метою компанія має 5 регіональних офіси в Києві, Москві, Дубаї, Панамі та Йоганнесбурзі.

Штат компанії налічує близько 2000 співробітників на обраних ринках. Річний обсяг продажів станом на 2021 рік досяг 313 млн євро.

АСІНО працює у трьох напрямках розвитку бізнесу:

– «бізнес для бізнесу» - надання права на комерціалізацію препаратів компаніям партнерам;

– контрактне виробництво (АСІНО надає широкий спектр послуг з контрактного виробництва для інших компаній, включаючи вибір постачальників, підтримку процесу розробки, виробництва, упаковки й логістики);

– «бізнес-споживач» - компанія самостійно виробляє і просуває лікарські препарати на ринках країн СНД, Близького Сходу, Африки, Латинської Америки.

Таким чином, сьогодні АСІНО представлена у більше ніж 80 країнах світу, де просуває лікарські засоби швейцарської якості під брендом АСІНО ШВЕЙЦАРІЯ.

АСІНО в Україні пропонує лікарські засоби в таких ключових терапевтичних галузях, як психіатрія, неврологія, кардіологія, терапія, ендокринологія, а також безрецептурні препарати. Сьогодні, портфель медичних препаратів АСІНО в Україні складається з 63 препаратів, серед яких є лікарські засоби, як власного виробництва, так і партнерів – провідних фармацевтичних компаній світу.

АСІНО в Україні забезпечує весь цикл створення лікарських засобів: від розробки, виробництва і реєстрації до поставок, маркетингу і продажів згідно міжнародних стандартів якості. Для виробництва високоефективних

лікарських засобів використовується власний виробничий майданчик у м. Києві – завод, сертифікований відповідно до стандартів належної виробничої практики GMP, та науково-дослідну лабораторію з розробки генеричних препаратів.

Отже, АСІНО в Україні – це компанія, що динамічно розвивається та налічує понад 700 висококваліфікованих співробітників по всій країні. Наші препарати експортуються у 6 країн СНД: Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Вірменію, Молдову, та Грузію.

Організаційна структура у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є ієрархічною (дод. Б).

Для ієрархічної структури ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» характерні:

- стабільність і не складність зовнішнього середовища;
- цілі і завдання прості та ясні, завдання піддаються розподілу, роботи можна вимірювати;
- постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати,призначається дана влада.

При такій організації управління ТОВ може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам (дільницям) відбуваються рівномірно, але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього оточення. Положення посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто вищого ешелону управління (рис. 2.1).

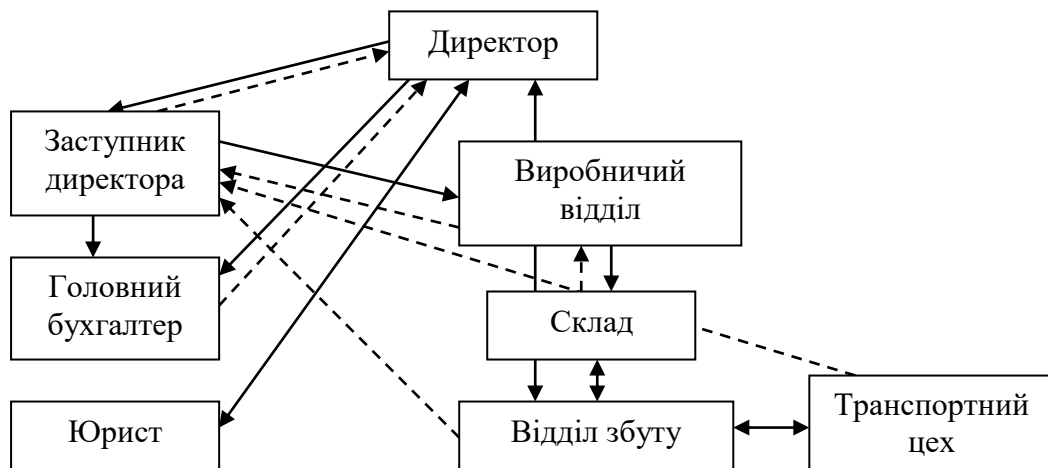


Рисунок 2.1 – Комунікаційні зв'язки ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. У даному випадку власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження.

У ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» існує п'ять ланок управлінського процесу. Розподіл функцій управління на підприємстві:

1. Директор – здійснює контроль над іншими ланками підприємства, встановлює заробітну плату працівників, регулює систему зацікавленості працівників, підписує договори та фінансові аспекти.

2. Бухгалтер – нараховує заробітну плату, супроводжує фінансові операції, здійснює співпрацю з банківськими системами, виконує управління оборотом документів фінансового характеру.

3. Менеджери по роботі з клієнтами – здійснюють пошук медичних закладів та лабораторій, пропонують свої товари, обслуговують постійних клієнтів, всі замовлення передають до відділу логістики, виконують роботу по управлінню основного документообороту .

4. Логісти – їх задача контролювати поставки товарів до клієнтів та на склад товарів, замовлення котрих були передані відділом по роботі з клієнтами, здійснювати управління складом, замовляти товар у виробників.

5. Менеджери з обслуговування – здійснюють обслуговування

проданих товарів, та проводять навчання персоналу підприємства-клієнта, здійснюють монтаж обладнання.

Методи управління, що здійснюються на підприємстві:

1. Економічні – на сьогоднішній день у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» існує декілька систем економічного заохочення. Основною системою, що є найбільш поширеною серед підприємства – це заохочення до ефективної праці шляхом підймання заробітної плати до високого рівня. Таким чином, працівник, вбачаючи свою заробітну плату, що він має зараз, та порівнюючи її з заробітною платою на інших підприємствах, буде стимулювати себе працювати краще, аби залишитись на підприємстві. Крім того, додатковим стимулом слугує премія, що нараховується до заробітної плати працівника, за досягнення в роботі. Друга система поширюється на працівників, від яких залежить прибуток компанії. Для цієї системи, як стимул використовується нарахування процентів від продажів товарів та послуг, до своєї середньо статичної заробітної плати по країні. Так, працівник розуміє, що якщо він, не буде шукати нових клієнтів, та не буде обслуговувати старих, то отримає доволі низьку заробітну плату. Друга система ефективніша в плані стимуляції, та відбору персоналу.

2. Соціально-психологічні – у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» панує дружня атмосфера, що заохочує до ефективної командної роботи. Також ця атмосфера, допомагає, працівникам ділитися знанням один з одним не боячись бути звільненим через конкурентну боротьбу на підприємстві як часто буває. Власник підприємства в особі директора, постійно заохочує всіх до сумісного відпочинку у неформальній обстановці, до більш близького знайомства та покращення взаємних відносин.

3. Адміністративні – у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» створюються чіткі цілі, вказівки та норми, що мають виконуватись на підприємстві. Кожна ланка управління має свої зобов'язання перед іншими ланками, та має виконувати певний план-графік, що задовольняв би умови розвитку підприємства.

Принципи облікової політики у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», за якими складався фінансовий звіт, визначаються діючим законодавством України, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, наказом про облікову політику ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», затвердженим генеральним директором підприємства та погодженим з органом управління та іншими нормативними документами. Бухгалтерський облік та фінансова звітність на підприємстві засновані на принципах безперервності, повного висвітлення, обачності .

Взаємовідносини між комерційними банками та їх клієнтами ґрунтуються на договірних засадах і здійснюються на платній основі. Плата за кожний вид розрахунково-касового обслуговування встановлюється окремо. Комерційні банки встановлюють плату за касове обслуговування клієнтів у розмірі, передбаченому договором про розрахунково-касове обслуговування.

Основні бізнес процеси підприємства наведені на рис. 2.2.

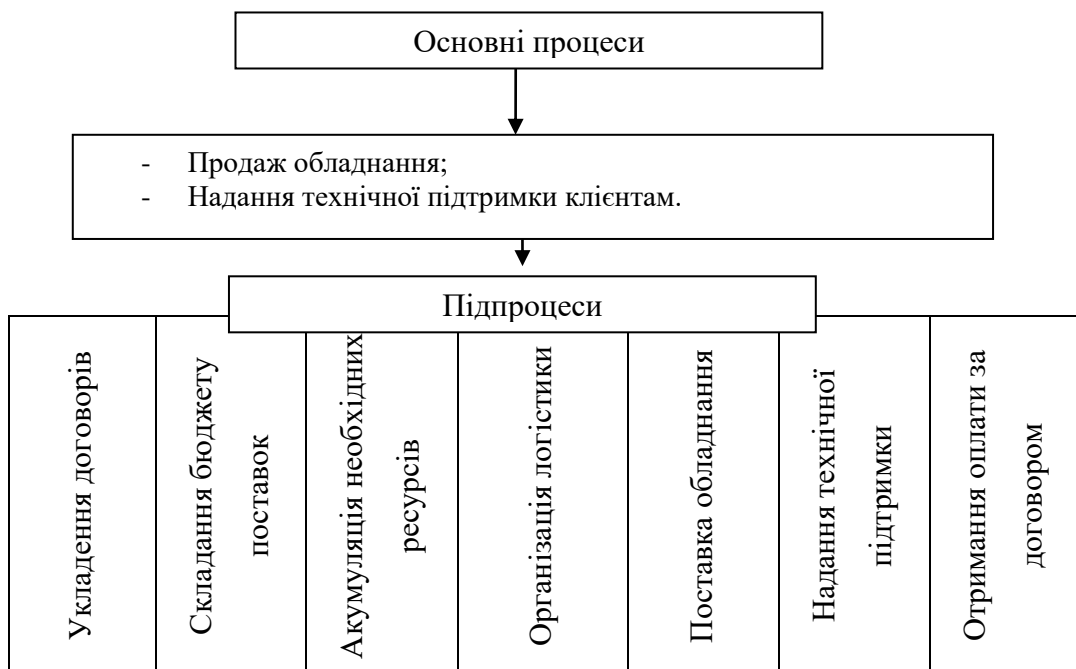


Рисунок 2.2 – Структура основних бізнес-процесів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Таблиця 2.1 – Регламент основних бізнес-процесів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Етапи процесу	Регламент	Результат
Укладення договорів	- Підготовка договору, - Підписання договору	Підписання договору
Поставка обладнання	- Отримання замовлення; - Обробка замовлення; - Виконання замовлення	Отримання видаткової накладної
Надання технічної підтримки	- Отримання заявки; - Обробка заявки; - Виконання заявки.	Підписання акту виконаних робіт
Отримання оплати за договором	- Підписання документів, що підтверджують поставку обладнання або виконання робіт, - Отримання оплати	Отримання оплати за договором

В даний час медицина є однією з найбільш динамічно розвиваються послуг. В останні двадцять років середньорічні темпи зростання числа іноземних пацієнтів у світі склали 5,1 %, валютних надходжень – 14 %. На рекламу та інші маркетингові заходи йдуть сотні, а то й тисячі доларів, адже саме якісна реклама гарантує конкурентоспроможність підприємства. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в основному використовує рекламу в Інтернеті для залучення клієнтів.

Виробничий персонал за рівнем кваліфікації ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 2.2).

З проведеного аналізу в табл. 2.2 видно, що в ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» велика частка питомої ваги припадає на кваліфікованих працівників. Позитивним є те, що незначні показники спостерігаються по групі малокваліфіковані та групи некваліфіковані.

Виробництво оснащене необхідним сучасним, якісним устаткуванням, оснащенням і інструментами, як правило, іноземного виробництва й засобами вимірювальної техніки, які забезпечують виконання вимог технологічного процесу.

Таблиця 2.2 – Характеристика виробничого персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» по групах робітників за рівнем кваліфікації

Кваліфікаційні групи робітників	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Висококваліфіковані	більше 2-3 років. Періодичне страхування. Великий досвід роботи	12,90	16,60	18,90
Кваліфіковані	1-2 роки. Чималий досвід роботи	80,10	81,40	81,10
Малокваліфіковані	декілька тижнів. Певний досвід роботи	7,00	2,00	0,00
Некваліфіковані	не мають спеціальної підготовки	-	-	-

Виробництво товарної продукції підприємства збільшується з кожним роком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз виробництва основних видів продукції*

Назва показника	Один. вимір.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р.	2021р. до 2020 р., %
Товарна продукція у діючих цінах, у т. ч.:	тис. грн.	52410,1	70120,2	88700,6	18580,4	126,50

*Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства за 2020-2021 рр.

Як видно з табл. 2.3, виробництво товарної продукції підприємства збільшується з кожним роком, у 2021 році у порівнянні з минулим випуск продукції збільшився на 18580,4 тис. грн. або на 126,5 %, що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства, збільшення обсягів збуту, розширення виробництва. Як бачимо, відбувається збільшення виробництва продукції за усіма видами.

Коло основних постачальників нашого підприємства є досить стабільним, особливо за умов виробництва, коли існує постійна потреба в одній і тій же сировині у великій кількості. Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна і удосконалення

устаткування). Може настати потреба замінити окремих постачальників чи розширити їх коло.

На вітчизняному ринку продукція ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» займає одне з лідируючих місць. Доля ринку досить висока – перевищує 10 %, товар конкурентоспроможний як за ціною, так і за якістю та відомий на українському ринку.

Основними конкурентами у виробництві є приватні підприємства, які мають новітнє обладнання і технології і випускають продукцію досить високої якості, а також малі підприємства, які завозять сировину з країн Європи по низьким цінам.

Через збільшення конкуренції, ринок лікарських засобів насичується з великою швидкістю, тому не можна з впевненістю сказати, що увесь збільшений обсяг виробленої продукції знайде свого покупця, до того ж по новим підвищеним цінам. Тому діюча стратегія на підприємстві в довгостроковому плані може себе не виправдати. З часом виникне необхідність поступового переходу від наступної до захисної стратегії, стратегії економії та контролю витрат, або ж ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» потрібно буде знаходити нові ідеї отримання прибутку: освоєння нової продукції, управління якістю, вибір сегментів ринку тощо.

Переваги підприємства, його слабкі сторони та шляхи їх подолання ілюструє матриця SWOT-аналізу (рис. 2.3). Згідно з даними матриці підприємство має ряд переваг та можливостей, які дають змогу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» усі передумови для успішної діяльності та розвитку діяльності.

Головна мета сегментування ринку полягає в тому, щоб забезпечити адресність виробленого і реалізованого товару.

		Зовнішнє	середовище
		<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення кола потенційних покупців. 2.Вихід на нові ринки. 3.Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. 4.Соціально-політична стабільність. 5.Розширення рекламної діяльності 6.Маркетингові дослідження. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Інфляція. 2.Нестабільність правового регулювання. 3.Зміна смаків споживачів. 4.Зниження платоспроможності покупців. 5.Жорсткість податкового законодавства. 6.Тиск з боку конкурентів.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Висока компетентність фахівців. 2.Низькі ціни на товар. 3.Добре вивчений ринок, потреби покупців. 4.Гарна система контролю за якістю товару. 5.Тенденція зниження витрат обігу 	<p>Необхідно використовувати переваги продукції для виходу на нові ринки; за рахунок хорошого знання ринку споживачів розширювати виробництво продукції;</p>	<p>Ретельне вивчення тенденцій попиту споживачів дасть можливість вчасно зреагувати на зміни їх смаків, крім того підприємство здебільшого працює із замовленнями, що дозволить випускати продукцію, яка необхідна споживачу на даний момент. За рахунок нижчих цін та високої якості продукції підприємство може протистояти тиску конкурентів,</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Низька прибутковість. 2.Слабкі конкурентні позиції 3.Виробництво з високими витратами. 4.Відсутність особливих навичок у галузі менеджменту. 5.Низька продуктивність праці 	<p>За рахунок активної рекламної діяльності зміцнювати свої конкурентні позиції. Вихід на нові ринки дасть можливість збільшити прибутки. Залучення фахівців з менеджменту дозволить побудувати ефективну систему менеджменту на підприємстві і підвищити продуктивність праці.</p>	<p>Постачати продукцію тільки тим споживачам, які будуть платити відразу за продукцію, щоб не отримати додаткових збитків від інфляції. Вивчати характеристики фінансового стану оптових покупців, щоб уникнути ризику неплатоспроможності.</p>

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Сенс сегментації полягає в тому, щоб знайти тих, хто зараз (або в майбутньому) пред'являє різні вимоги до даного товару.

Отже, бізнес лікарських засобів відноситься до добре освоєної області підприємництва, а ступінь ризику пов'язаний з невдачею та відноситься до середнього рівня.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства свідчать про розвиток ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», покращення ефективності його діяльності. Проаналізуємо динаміку показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»*

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р.	2021 р. до 2020 р., %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4281,6	4493,8	5612,7	1141,5	125,34
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,82	0,64	0,64	0,0	99,08
Операційні витрати, тис. грн. у т. ч.	4757,32	5005,11	6273,45	1268,3	125,34
матеріальні витрати, тис. грн.	2882,60	2804,88	3548,25	743,4	126,50
витрати на оплату праці, тис. грн.	797,46	947,62	1228,28	280,7	129,62
відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	309,41	367,68	476,57	108,9	129,62
амортизація, тис. грн.	109,64	130,84	168,24	37,4	128,58
інші операційні витрати, тис. грн.	658,2	754,1	852,1	98,0	113,00
Середьосписочна чисельність персоналу, усього чол.	79	80	85	5,0	106,25
Фонд оплати праці, тис. грн.	797,46	947,62	1228,28	280,7	129,62
Середньомісячна заробітна плата 1, грн.	841,2	987,1	1204,2	217,1	121,99
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	483,783	2019,1	2634,3	590,1	129,40
Податок на прибуток, тис. грн.	145,14	505,0	658,6	153,5	130,40
Чистий прибуток, тис. грн.	338,65	1514,1	1975,70	460,6	130,40

* Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр.

У зв'язку зі зростанням цін на енергію, паливо та матеріали, заробітну

плату та збільшення виробництва продукції відбувається збільшення собівартості реалізованої продукції – у 2020 році собівартість зросла на 1141,5 тис. грн., або на 25,34 %. Але витрати у розрахунку на одиницю продукції зменшуються завдяки впровадженню новітніх економічних технологій виробництва, та через використання недорогих матеріалів, у 2019 та 2020 роках вони складають 0,64 грн.

Як бачимо, відбувається майже синхронне збільшення фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку. У 2020 році фінансові результати підприємства збільшилися на 615,2 тис. грн., або на 30,4 % у порівнянні з минулим 2019 р., зростання ж чистого прибутку склало 460,6 грн., або 30,4 %.

Як бачимо з табл. 2.5, відбувається збільшення за всіма показниками рентабельності у 2020 році, найбільше збільшення рентабельності майна на 31,57 %, найменше зменшення рентабельності продукції на 0,5 %.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності продукції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», %*

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення, % (+,-)
1.	Рентабельність реалізованої продукції	17,25	17,75	0,5
2.	Рентабельність майна	160,41	191,98	31,57
3.	Рентабельність власного капіталу	187,15	194,00	16,85

*Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства за 2020-2021 рр.

Збільшення показників рентабельності відбувається через покращення роботи підприємства, розширення виробництва та реалізації продукції, збільшення чистого прибутку.

Фінансовий стан ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можна оцінити як стабільний, такий що свідчить про розвиток підприємства, здатність забезпечити зобов'язання власними коштами, значну долю власного капіталу у сумі джерел, достатню ліквідність та платоспроможність.

Отже, істотними проблемами які впливають на діяльність підприємства є перш за все збільшення цін на основні види сировини та матеріалів, енергоресурсів; підвищення рівня мінімальної заробітної плати, яке приводить до збільшення собівартості випускаємої продукції. В зв'язку з тим, що основне обладнання підприємства експлуатується більше 10 років, воно потребує значних витрат на ремонт і модернізацію, що також негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

2.2 Аналіз напрямів формування персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Формування персоналу є найважливішим етапом процесу управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Формування (становлення) персоналу підприємства являє собою особливий напрям кадрової роботи підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку. Це зумовлено тим, що якісні й кількісні складові персоналу підприємства на стадії його формування визначають виробничі можливості підприємства, умови зростання й розвитку, творчий потенціал його працівників. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал на ринку праці, визначити можливості ефективного використання власного кадрового потенціалу, створити умови для навчання й професійного розвитку працівників, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури. Таким чином, метою формування персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є максимальне використання можливостей кожного працівника на підставі співвідношення параметрів потенційної й фактичної зайнятості в кількісному та якісному відношеннях.

Процес формування персоналу містить сукупність однорідних робіт, направлених на досягнення цілей і завдань формування персоналу підприємства. До основних напрямів формування персоналу належить оцінка

й прогнозування структури персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», визначення потреби в персоналі, планування персоналу (залучення, відбір, розстановка персоналу), організація кадрового діловодства.

Сукупність напрямів формування, використання й стабілізації персоналу створює систему управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» (рис. 2.4).

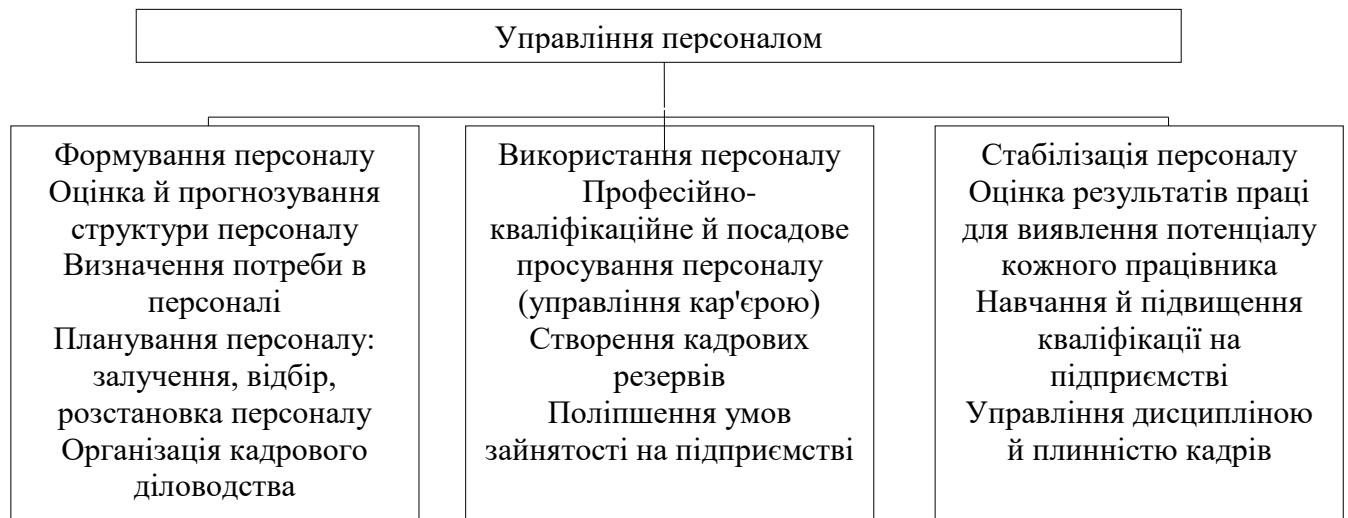


Рисунок 2.4 – Етапи управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

У системі управління персоналом також можна виділити основні процеси управління персоналом для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» (рис. 2.5).

Формування вищим керівництвом цілей організації	
Встановлення вимог до посад	
Аналіз можливості досягнення мети працюючим персоналом	
Проведення необхідного навчання	
Досягнення цілей організації	Задоволеність вищого керівництва
Мотивація персоналу	Задоволеність персоналу
Формування вищим керівництвом нових цілей організації	

Рисунок 2.5 – Основні процеси управління персоналом для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Одним з напрямів процесу формування персоналу є визначення потреби в персоналі. Цей етап передбачає визначення кількісної потреби підприємства в персоналі. Оцінка й прогнозування структури персоналу дозволяє визначити якісну потребу в кадрах. У цілому ці напрями є невід'ємними елементами кадрового планування й дозволяють визначити кадрову потребу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відповідно до категорій, професій, спеціальностей, рівня кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства.

Потреба підприємства в персоналі може бути задоволена за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела є можливостями й резервами підприємства в самозабезпеченні персоналом. Використання внутрішніх резервів для забезпечення потреби підприємства в персоналі здійснюється через розроблення плану кар'єри персоналу.

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури (суб'єкти ринку праці), які забезпечують остаточну потребу підприємства у персоналі. Зовнішній набір проводиться не тільки в разі відсутності претендента на підприємстві, але й для збагачення кадрового потенціалу підприємства. Зовнішній набір здійснюється різними способами.

Основними джерелами забезпечення потреби ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в кадрах є:

1. Спеціалізовані організації з підбору персоналу (кадрові, рекрутингові агентства, консалтингові фірми та ін.).
2. Державні служби зайнятості населення.
3. Профільні навчальні заклади (ВНЗ, професійні училища, курси та ін.).
4. Контактні аудиторії (PR-заходи).
5. Бази даних підприємства, Internet і засоби масової інформації.
6. Підприємства-конкуренти.

Вибір способів формування персоналу залежить від можливостей підприємства, а також ситуації на ринку праці.

До активних способів забезпечення потреби в персоналі належать наступні:

A1. Набір персоналу в профільних навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод.

A2. Проведення PR-заходів на місцевому ринку праці (рекламні компанії, виставки, семінари й т.д).

A3. Вербування персоналу через робітників підприємства.

A4. Укладання угод з іншими працедавцями про умови надання кадрових ресурсів і послуг.

A5. Використання баз даних підприємства, Internet, засобів масової інформації.

До пасивних способів забезпечення потреби в персоналі можна віднести наступні.

П1. Публікації про вакантні місця в засобах масової інформації й спеціальних виданнях.

П2. Надання заявок щодо вакансій у служби зайнятості (біржі праці).

П3. Використання послуг консультантів з персоналу й спеціалізованих посередницьких фірм щодо найму персоналу.

У табл. 2.6 наведено процедуру вибору джерел забезпечення потреби в персоналі залежно від ситуації на ринку праці.

Таблиця 2.6 – Вибір джерел та способів забезпечення потреби в персоналі

Ситуація на ринку праці	Способи залучення персоналу	
	Низькі витрати на придбання персоналу	Високі витрати на придбання персоналу
Сприятлива	(A3), (A5), (П1), (П2)	(A1), (A2), (A4), (П3)
Урівноважена	(A3), (A5), (П1) (П2)	(A2), (A4), (П3)
Напружена	(A3), (A5) (П1)	(A4)

Подані в табл 2.6 варіанти способів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами забезпечення потреби в кадрах. Проте джерелом забезпечення потреби в підприємстві є також й власні кадрові резерви ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». В цьому випадку основними способами забезпечення

потреби в персоналі є:

- переміщення персоналу в межах одного або декількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням, або без нього;
- переміщення персоналу на більш високий ієрархічний рівень (як правило, з отриманням додаткового навчання);
- формування нової функціональної ролі персоналу в межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання.

Однією з найважливіших функцій кадрової служби ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є формування персоналу з визначення вимог до претендентів. Цей процес дозволяє здійснити відбір кандидатів відповідно до вимог підприємства, а також визначити конкурентоспроможність кандидата на ринку праці, сформувані вимоги до робочих місць. У цілому вимоги до персоналу можна класифікувати таким чином (рис. 2.6).

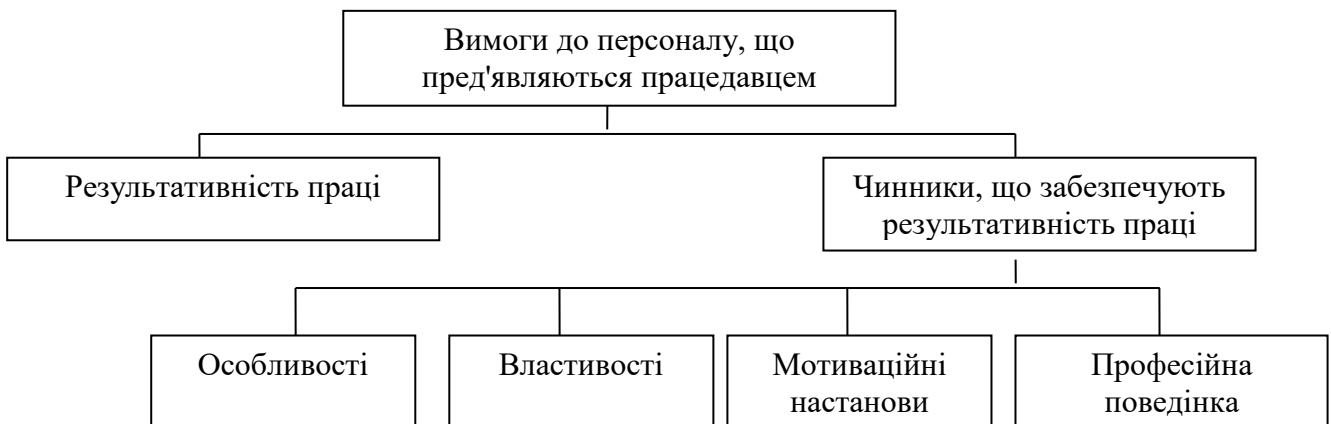


Рисунок 2.6 – Класифікація вимог до персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Параметри, що містять результативність праці працівника підприємства, включають певний набір особистих якостей працівника. За оцінками західних фахівців, ці якості зводяться до наступного [51]:

- бажання й здібності до навчання;
- різнобічність і гнучкість інтересів, талантів, ерудиція працівника;

- високий професіоналізм у вибраній сфері;
- навички спілкування;
- уміння творчо вирішувати проблеми;
- здатність працювати в колективі.

Потрібно відмітити, що останнім часом багато провідних компаній світу переглянули свої вимоги до майбутніх службовців. Якщо раніше пріоритет віддавався, в основному, рівню освіти, то тепер компанії все більшу увагу надають різнобічності талантів потенційних робітників, їхній ерудиції. На думку керівника великої японської корпорації «Омрон» «... важливим є талант як такий, незалежно від сфери його прояву» [22].

Аналіз вимог до робочих місць на ринку праці дозволив визначити основні параметри вимог до претендентів на ринку праці і подати їхню кількісну оцінку. Вимоги працедавця до претендентів, які складені за даними державної служби зайнятості й кадрових агентств, подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Вимоги працедавця до кандидата у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Вимоги	Вимоги посередників на ринку праці	
	державна служба зайнятості	приватні кадрові агентства
1	2	3
Індивідуальні особливості особи		
Стать	Більш 11% всіх вакансій тільки для жінок	Переважання вакансій для жінок тільки для спеціалістів з педагогіки та обліку
Вік	Немає даних	Чоловіки: 23 – 45 років жінки: 23 – 40 років
Зовнішній вигляд	Невідповідний зовнішній вигляд – основна причина відхилення кандидатури	
Здоров'я	Немає даних	Немає даних
Особисті якості (комунікабельність, активність й ін.)	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Професійно-кваліфікаційні вимоги		
Досвід роботи на посаді/спеціальності	18 – 74 % вакансій	від 2 років 71 – 93 % вакансій
Знання ринку	Немає даних	0 – 15 % вакансій

Наявність сталих ділових зв'язків або клієнтської бази	Немає даних	0 – 26 % вакансій
Освітній рівень	Указується в загальному вигляді (в/о гуманітарна, технічна, медична, юридична). Середній бал випускника 4,5 – 4,75. В окремих випадках указуються конкретні вищі навчальні заклади	
Спеціальність/спеціалізація	В основному вказується посада	
Додаткові професійні знання	Немає даних	6 – 58 % вакансій
Знання в суміжних галузях	Немає даних	3 – 14 галузей знань
Комп'ютерна грамотність	10 – 100 % вакансій	12 – 100 % вакансій
Знання комп'ютерних програм	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Знання іноземних мов	0 – 21 % вакансій	5 – 35 % вакансій
Додаткові навички (права водіїв, спорт)	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Відповідність умовам роботи		
Середня зарплата, грн./міс.	350 – 750	1500 – 3000
Район мешкання	Немає даних	0 – 42 % вакансій
Згода на відрядження	Немає даних	0 – 42 % вакансій

Результатом аналізу вимог до персоналу є визначення якостей ідеального, найбажанішого працівника підприємства. Аналіз вимог працедавців показав, що найбажанішим для підприємства є «інноваційний робітник», який має такі особисті характеристики, як інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію вимог до «інноваційного робітника» подано на рис. 2.7.

Таким чином, основною метою працедавця у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є «інноваційний працівник», професіонал, здатний до сприйняття знань, творчого мислення, активного пошуку нових рішень. У той же час претенденти, які мають цінні для підприємства характеристики, у свою чергу, ставлять вимоги до робочих місць і умов зайнятості. Згруповані вимоги до працедавця подано на рис. 2.8.

Запити до працедавця знаходяться у взаємозв'язку з функціями праці, які є головними мотиваційними чинниками під час прийняття рішення про працевлаштування. Взаємозв'язок вимог до працедавця з функціями праці показаний на рис. 2.9.



Рисунок 2.7 – Вимоги до ідеального працівника підприємства

Для виявлення запитів претендентів до працедавця, які домінують на ринку праці, використовуються наступні методи [46, 54]:

- опитування цільових груп потенційних претендентів на систематичній основі;
- аналіз статистики, диференційованої за основними факторами плинності кадрів, втрат робочого часу та ін.;
- опитування претендентів (у формі анкетування або співбесіди) про їх уявлення й очікування з погляду позитивного іміджу працедавця на ринку праці;
- виявлення думок експертів-посередників на ринку праці (працівників);
- опитування персоналу конкретних підприємств про відповідність їхніх очікувань реальним проявам іміджу працедавця.

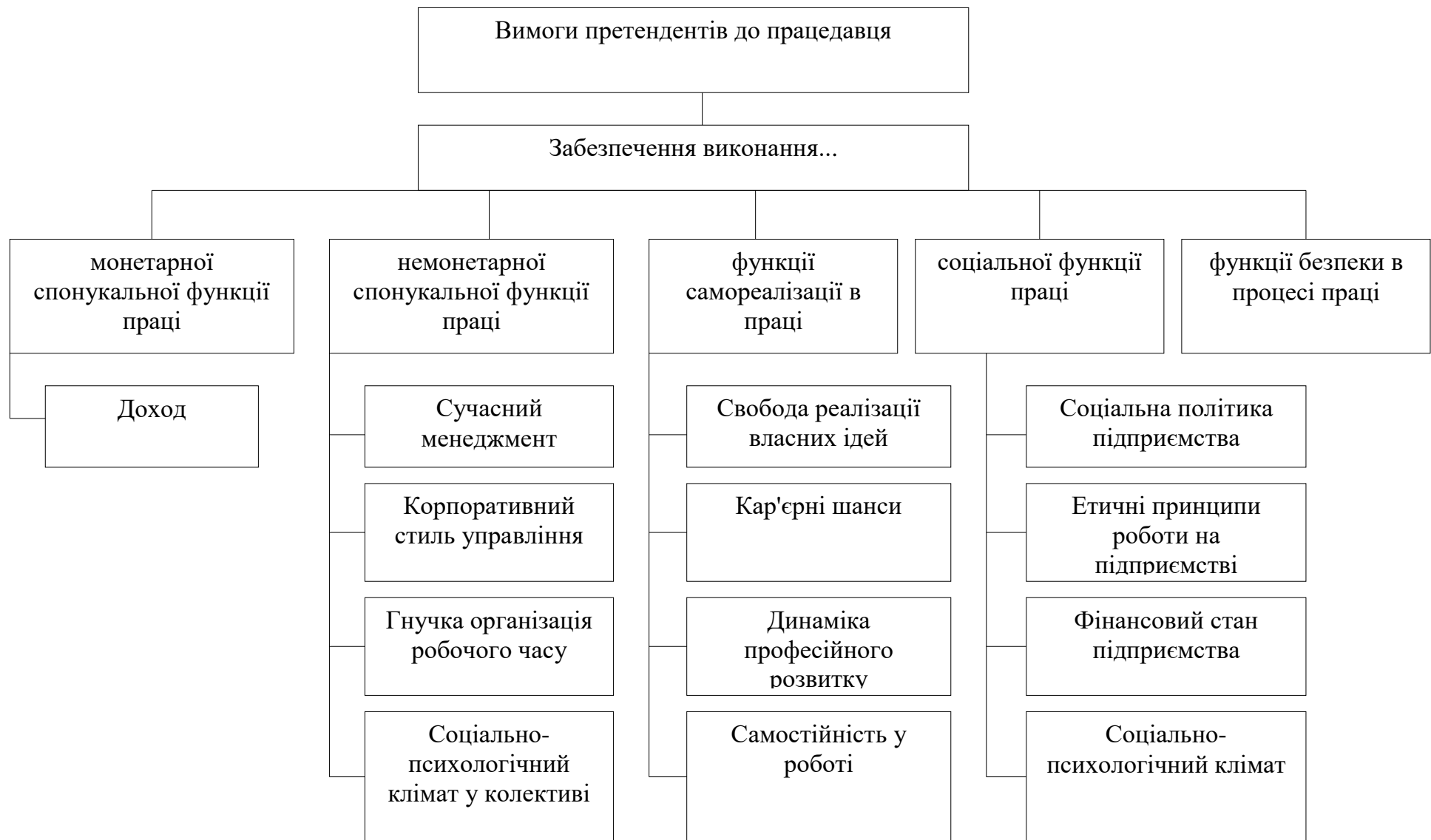


Рисунок 2.8 – Класифікація вимог (запитів) до працедавця

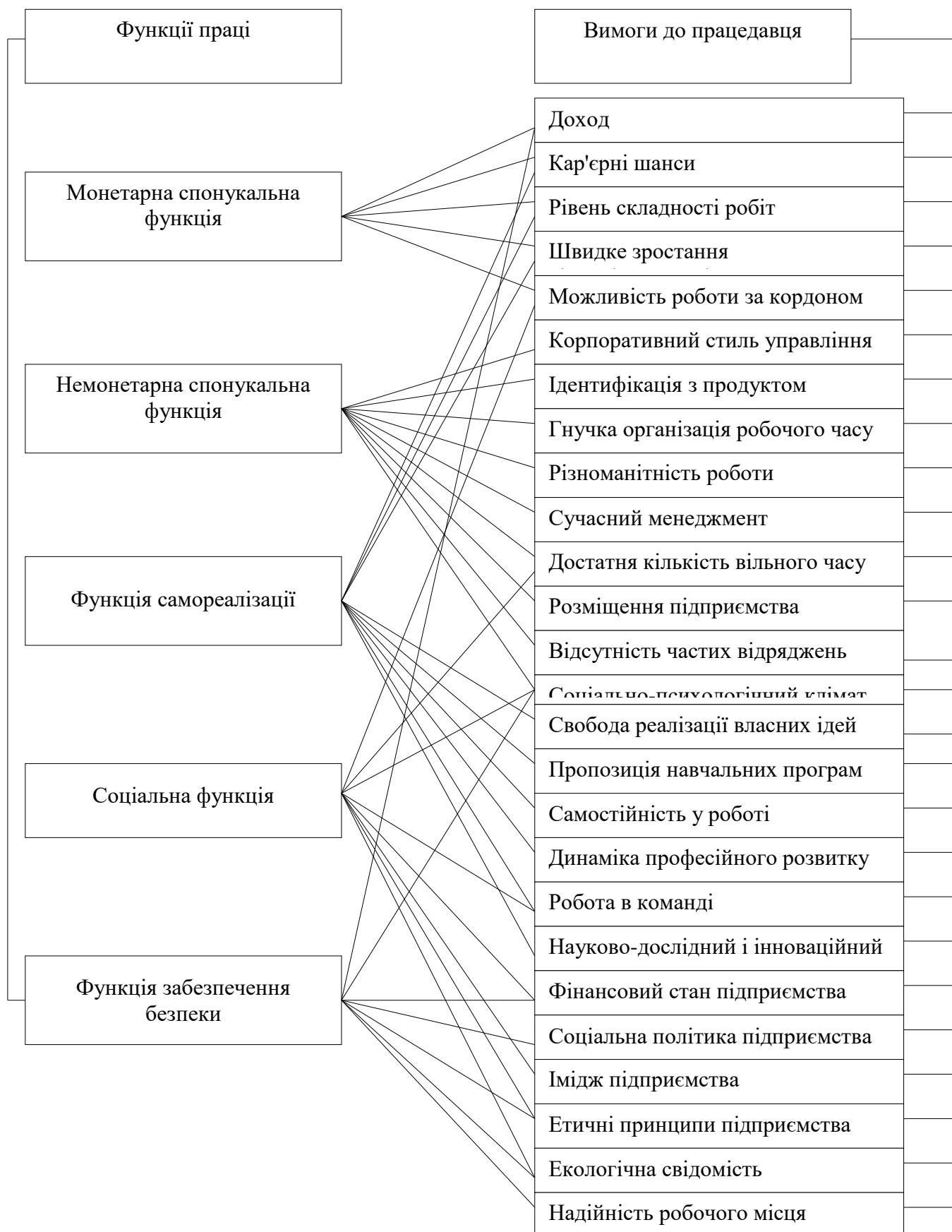


Рисунок 2.9 – Взаємозв'язок вимог до працедавця з функціями праці кадрових агентств, консультантів кадрових центрів, служб зайнятості й т.п.)

Слід зазначити, що вказаний зміст запитів до працедавця може змінюватися залежно від методу дослідження, від групи респондентів, а також з часом. Основною групою респондентів для дослідження ринку праці були молоді спеціалісти – випускники ВНЗ з вищою економічною або технічною освітою у віці 23-35 років.

Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють оцінити й співставити вимоги до умов зайнятості як претендента на посаду, так і працедавця. Це дозволить поліпшити умови зайнятості у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», підвищити його імідж на ринку праці, покращити ситуацію на ринку праці регіону в цілому.

Потрібно відзначити, що в умовах значного безробіття саме працедавець знаходиться в більш вигідному становищі, що втім, не означає, ніби дослідження ринку праці не має сенсу. Недолік інформації про ринок праці, вимоги працівників та конкурентах призводить до непрогнозованих втрат персоналу, що викликає збільшення термінів виконання завдань, зниження результативності роботи всього підприємства, фінансові втрати. Це особливо характерно для великих міст, де, порівняно з іншими регіонами, більш розвинена інфраструктура, значна кількість суб'єктів ринку праці й значна пропозиція робочої сили, що ускладнює відбір персоналу.

Таким чином, здійснення маркетингових досліджень ринку праці дозволить урахувати як інтереси працедавців під час пошуку кваліфікованого персоналу, так й інтереси працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», що дозволить підвищити привабливість зайнятості у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» й у галузі.

Висновки до розділу 2

Управління персоналом та розвитку у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників

операційним потребам. Система забезпечення рівня кваліфікації працівників для створення оптимальних умов для ефективної діяльності персоналу підприємства та раціонального використання трудового потенціалу передбачає навчання при управлінні навчання та розвитку персоналу за основними видами та напрямками:

- підготовка працівників за новими професіями – включає в себе первинну професійну підготовку (навчання осіб які не мають професії) та перепідготовку (навчання працівників що мають професію з метою отримання нової у разі відсутності підготовлених працівників необхідних професій);

- підвищення кваліфікації працівників – здійснюється на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення безпосередньо на підприємстві або у других навчальних закладах з метою присвоєння більш високого професійного розряду та розширення сфери обов'язків за основною професією.

Оплата праці працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» здійснювалася у 2017 р. відповідно до чинного законодавства України, Генеральної і Галузевої угод, «Положення про оплату праці», преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання. При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений.

Якщо говорити про просування по службі та планування кар'єри, то слід відмітити, що в товаристві кожного року формується кадровий резерв, який складається із кандидатів на підвищення в посаді. Протягом року працівників із резерву можуть висунути на вищу посаду або призначити на

вакантне місце працівника під час відпустки чи відрядження або підвищити кваліфікацію.

Загалом у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» лише 30,5 % працівників мають повну фахову вищу освіту, щороку на 15 % зменшується кількість працівників, які підвищують кваліфікацію. Отже, організація потребує раціонального перспективного кадрового управління, а також формування прошарку компетентних й ініціативних керівників, які спроможні реалізувати розроблені програми та плани на різних рівнях управління, враховуючи пріоритети й обмеження політики організації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

3.1 Формування кадрового резерву та робота з ним

Сучасний метод технології підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» передбачає такий порядок дій: визначення загальних цілей підприємства, потім визначити проміжні цілі, які підприємство має досягти за вже наявними трудовими ресурсами. У ході аналізу стає зрозуміло яких позицій не вистачає, а які – зайві. На цьому етапі формується потреба, як в нові вакансії, так і в заміні існуючого персоналу. Далі, в рамках конкретного підрозділу, визначається кінцевий результат (який необхідно отримати від співробітника), який у свою чергу визначає критерії відбору. Також важливі не тільки показники майстерності претендента, але і його психологічні особливості. Іншими словами, чим детальніше у дисертації справжній стан справ підприємства, тим легше буде вибрати тактику і методи підбору персоналу в майбутньому.

У будь-якого методу підбору і оцінки персоналу є як переваги, так і недоліки. Важливу роль відіграє сфера діяльності підприємства, особливості вакансії і фінансові можливості оплати. Персонал у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» підбирають, в основному, за допомогою зовнішніх каналів, розміщуючи оголошення в пресі, періодично використовуючи бази резюме з відкритих джерел. Недолік у такого пошуку один – значна витрата часових ресурсів.

В основі системи підбору персоналу повинне лежати якісне сприйняття претендента. Діагностиці повинні піддаватися різні сторони його особистості: емоційно-вольова сфера, інтелектуальний рівень розвитку, особливості ставлення до інших людей, поведінка в робочому середовищі і

властивості характеру. Але найголовніше, при проведенні «інтерв'ю на продуктивність» можна визначити, які саме особисті якості людини заважають йому здійснювати результативну діяльність.

Остаточне рішення про прийом на роботу повинно виноситися по всій сукупності результатів. Якщо претендент буде мати високу мотивацію то незначні негативні риси характеру можна спокійно відвести на другий план. Ідеальний варіант, це коли людиною рухає не тільки фінансова мотивація, а й особистісна.

Перш за все на підприємстві потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року начальник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік, бюджет на утримання персоналу з ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Спільно розроблений план з підбору персоналу (окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій), оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу (при відкритті нової позиції), що формується начальником відділу кадрів, результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затвержені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

Застосування автоматизованої інформаційної системи «Відділ кадрів» дозволяє застосувати чисельні модулі.

Модуль «Оцінка персоналу» дозволяє автоматизувати процес проведення атестацій, організувати управління по цілях, а також планувати розвиток персоналу на основі результатів оцінки.

Вирішуються:

- автоматизація оцінки персоналу за компетенціями;
- автоматизація процедур оцінки та планування діяльності;
- отримання зворотнього зв'язку за методом «360°»;
- тестування;
- оцінка і ранжування посад;
- підготовка аналітичних звітів за результатами оцінки.

Основні функції модуля:

- ведення бібліотеки компетенцій персоналу;
- ведення бібліотеки ключових показників ефективності (KPI, KBI);
- створення профілів посад;
- оцінка персоналу за компетенціями;
- оцінка діяльності;
- оцінка і ранжування посад;
- формування рекомендацій.

Найбільш поширеними сьогодні метод оцінки – метод «360°», який запропоновано в роботі для оцінки персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» [25]. Оцінка «360°» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель оцінки «360°»

Логічним обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка «360°»:

- дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

- визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професіональні, але й лідерські якості працівника;

- дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

Оцінки засновані на окремих твердженнях, які в сукупності формують різні області компетенцій. Окремі пункти анкети описують особливості поведінки працівника, а компетенції утворюють розділи, за якими ці особливості групуються й обробляються.

Модель компетенцій. Складаються діаграми моделі компетентності. Ці діаграми представляють собою звіт «360°» по кожній з компетенцій. Кожна компетенція описується кількома твердженнями, які в свою чергу є елементами анкети. Оцінки кожного твердження групуються за компетенціями, підсумовуються, і потім обчислюється їх середнє значення. Ці значення представляються у вигляді діаграм, які можуть бути використані для оцінки вражень респондентів про кандидатів по кожній з компетенцій. Середні оцінки представлені для кожної з груп респондентів. Оцінки знаходяться в межах 1-5, де 1 це Ніколи, а 5 це Завжди. Тонка лінія під деякими з графіків показує розкид оцінок, які були використані при складанні цього графіка, і дозволяє оцінити розкид думок різних респондентів. Середня оцінка компетенцій є середньою оцінкою всіх респондентів, включаючи суб'єкта, для кожної з компетенцій.

Оцінка кандидата: 1 керівник, 5 підлеглих, 4 колеги і 3 інші

співробітники (рис. 3.2-3.7).

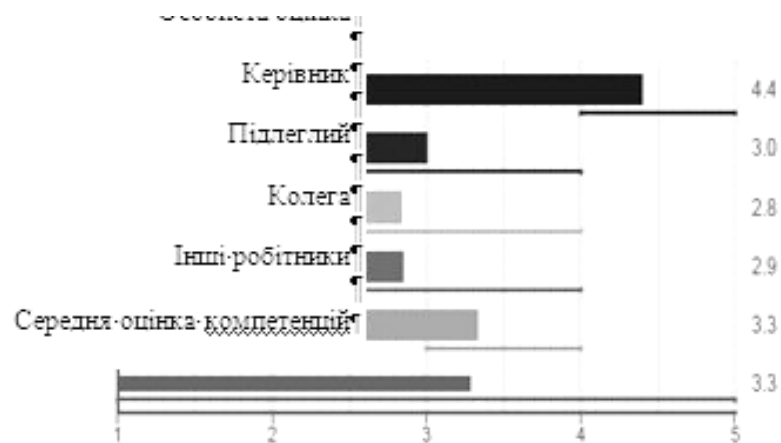


Рисунок 3.2 – Стратегічна перспектива для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

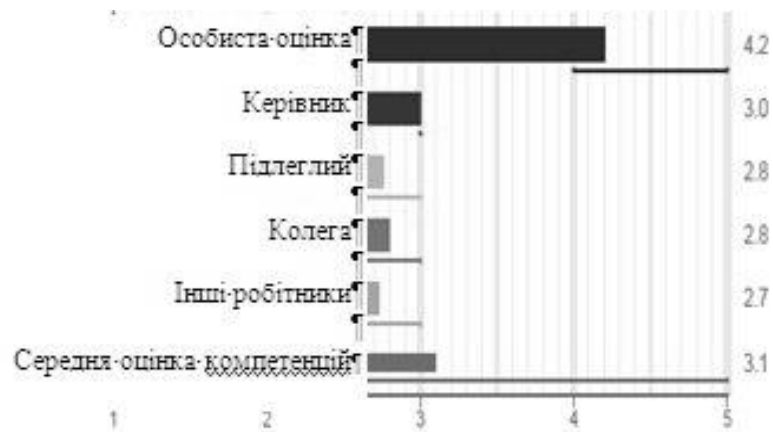


Рисунок 3.3 – Керівництво для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

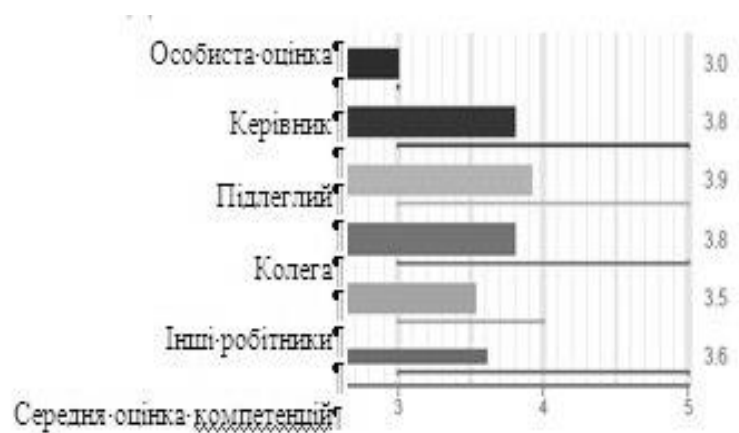


Рисунок 3.4 – Робота у команді для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

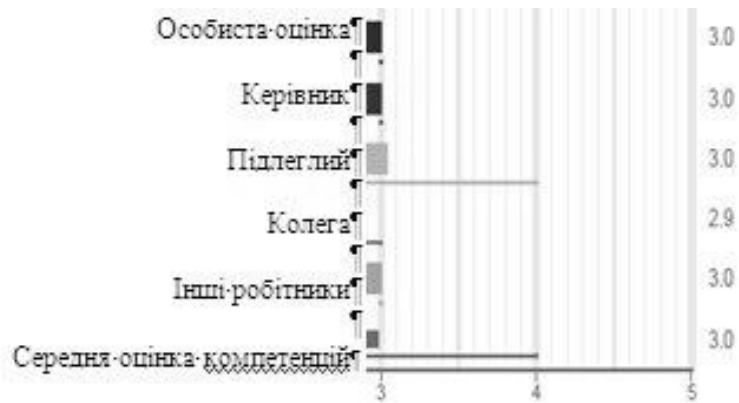


Рисунок 3.5 – Прийняття рішень для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

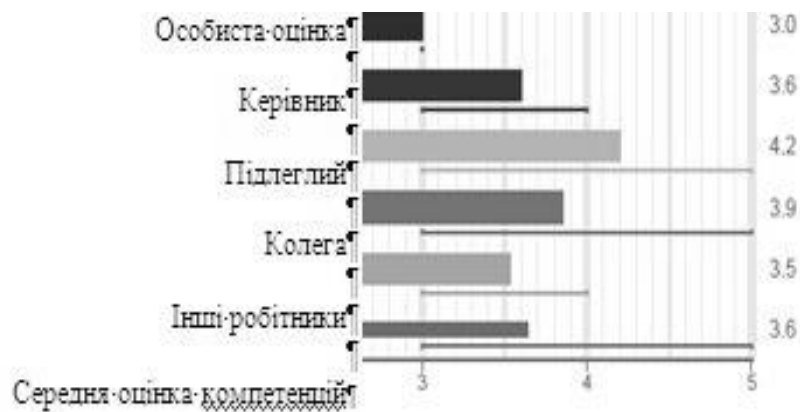


Рисунок 3.6 – Креативність та інновації для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

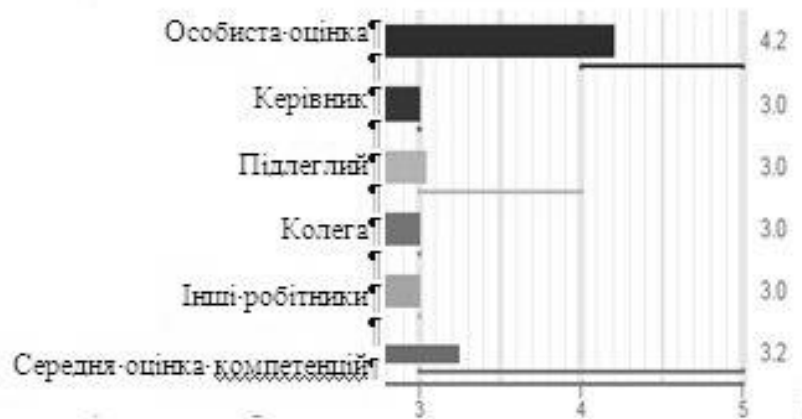


Рисунок 3.7 – Гнучкість для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Діаграма оцінки здатностей. Ці графіки (рис. 3.2-3.7) демонструють середні оцінки здібностей, формують компетенції. Оцінки розбиті по групах респондентів. Тонка лінія під деякими з графіків показує розкид оцінок,

використаних при складанні цього графіка. Це дозволяє оцінити розкид думок респондентів. Середня оцінка здібностей – це середній бал за кожно з здібностей, незалежно від типу респондентів.

Аналогічні діаграми будуються для інших підрозділів профілю здібностей.

Інший розділ – аналіз істотних відмінностей. Колонка власна оцінка, зазначена синім, показує власну оцінку. Інші колонки показують різницю між власною оцінкою і оцінкою інших респондентів. У цій таблиці представлені тільки ті здібності та затвердження, різниця в оцінці яких найбільш істотна. Ця таблиця показує до 16 максимальних відмінностей, у яких різниця становила хоча б 0,5 пункту між значенням власна оцінка та оцінками респондентів. Позитивні і негативні відмінності показують відповідно слабкі місця і приховані таланти.

Таблиця діапазонів оцінок. Цю інформацію можна використовувати для того, щоб зрозуміти, як до Вас ставляться колеги або різні групи. Наприклад, оцінка 2 може означати, що всі респонденти оцінили дане твердження на 2, а може означати, що хтось оцінив його на 5, а ще три респондента – на 1. Незважаючи на те, що середній бал однаковий, він може маскувати полярність думок різних респондентів. Інформація з даної таблиці дозволяє задуматися над тим, чому думки були настільки полярні, і зробити відповідні висновки.

У табл. 3.1 наведено, як кандидат оцінив себе, Р показує, як кандидата оцінив керівник, П показує, як оцінив підлеглий, К показує, як оцінив колега і К показує, як оцінили інші співробітники.

Таблиця 3.1 – Таблиця діапазонів оцінок для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Навик	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Стратегічна перспектива					
Надає комплексний огляд бізнесу та принципів роботи	ППК	П	РПК ККК К	СПК	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Має чітке бачення майбутнього на віддалену перспективу		ПП	РПК ККК КК	ППК	S
Точно визначає можливості та небезпеки		ППП	РКК ККК К	СПП К	
Визначає спосіб дій з точки зору ефективного розподілу ресурсів		РК	ППП ККК КК	ППК	S
Вирішує повсякденні проблеми в контексті загального стратегічного плану	П	К	ППП ККК К	СПП КК	
Керівництво					
Ставить складні цілі, налагоджує зворотний зв'язок і визнає заслуги колег			РПП ППП ККК ККК К	S	
Створює мотивуючу обстановку для досягнення цілей			РПП ППП ККК ККК К	S	
Активно допомагає розвиватися іншим шляхом передачі їм відповідальності	П	ПКК КК	РПП ПКК К	S	
Отримує максимальний результат від окремих осіб і команд	П	ПКК КК	РПП ПКК К		S
Створює життєздатну стратегію для своєї галузі діяльності та забезпечує зацікавленість своєї команди			РПП ППП ККК ККК К	S	
Робота у команді					
Відданий цілям команди і багато працює для її підтримки та збереження			СК	РПП ПКК ККК К	ПП
Практикує колективний підхід до роботи			СПК	РПП ППК ККК КК	
Сприйнятливий до потреб і почуттів інших людей і не приховує цього			СПК К	ППП ККК К	РПК

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Домагається вкладу у спільну справу від інших і залучає їх до вирішення важливих для них питань			СПП ППК ККК КК	ППК	
Здатний працювати в мінливій обстановці, спокійно приймаючи часту зміну лідерства			СПП ПКК	ПКК ККК	ПП
Об'єктивно оцінює можливі варіанти		П	СПП ППП ККК ККК К		
Впевнено вибирає найкращий вихід і виділяє відповідні ресурси		П	СПП ППП ККК ККК		
Оперативно вирішує проблеми, тим самим позбавляючи від необхідності втручання вищого керівництва	К		СПП ППП ПКК ККК К		
Впевнено приймає ретельно обдумані непопулярні рішення		К	СПП ППК ККК КК	ПП	
Переконливо пояснює і обгрунтовує свої рішення			СПП ППП ККК ККК К	П	
Пропонує нестандартні рішення			СК	РПП ППК ККК КК	П
Об'єднує нові і старі ідеї при зміні стратегії			СПК	РПК ККК К	ПП П К
пропонує безліч ідей у відповідь на виниклі проблеми чи що з'явилися можливості			СПП ККК ККК	К	ПП П П
Готовий експериментувати і піти на розрахунковий ризик			СПП КК	ППП ПКК ККК	

Гнучкість

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Зберігає ефективність у нестабільних і неясних обставин			РПП	S	
			ППП		
			ККК		
			ККК		
			К		
Позитивно реагує на зміни, вітає нові умови і швидко змінюється обстановку			РПП	S	
			ППП		
			ККК		
			ККК		
			К		
Вчиться на своєму досвіді, готовий коригувати власну точку зору або метод при надходженні нової інформації			РПП	П	S
			ППК		
			ККК		
			ККК		
			К		
Адаптує свою поведінку до нових обставинами			РПП	S	
			ППП		
			ККК		
			ККК		
			К		
Здатний справлятися з тиском мінливих вимог і обставин			РПП	S	
			ППП		
			ККК		
			ККК		
			К		

Точковий графік. Маленька точкова діаграма показує дійсні оцінки, в той час як головна діаграма демонструє відносну різницю в оцінках. У тих випадках, коли оцінки, поставлені собі, збігаються з оцінками інших респондентів, крапка буде перебувати у верхньому правому або лівому нижньому квадрантах. Таким чином робітник може зробити висновки (прийняти рішення) про необхідність подальшого розвитку своїх підтверджених сильних сторін і скласти план для необхідного розвитку. Решта квадранти вказують на необхідність подальшого аналізу «сліпих плям» і використання прихованих сильних сторін. Кружечки, що позначають компетенції працівника, на обох графіках показують координати рейтингу і рейтингу, присвоєного іншими респондентами (рис. 3.8).

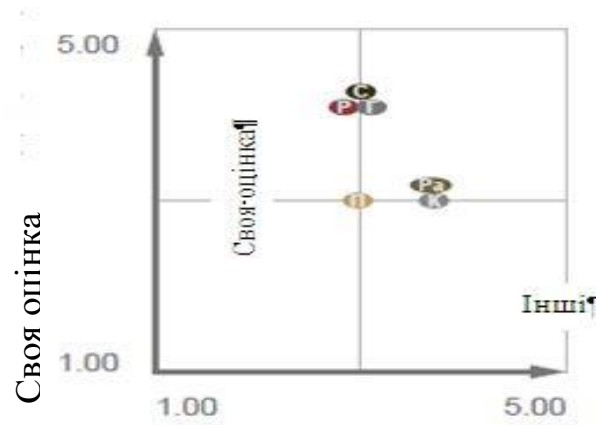


Рисунок 3.8 – Точкова діаграма, яка показує дійсні оцінки для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»



Рисунок 3.9 – Точкова діаграма, яка демонструє відносну різницю в оцінках для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

де, С – стратегічна перспектива;

П – прийняття рішень;

Р – керівництво;

Ра – робота у команді;

К – креативність та інновації;

Г – гнучкість.

Отже, вирішення задач оцінок може бути автоматизованим шляхом

широкого застосування сучасних методів управління персоналом у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» і оцінкою працівників послуговуються при прийнятті рішень про використання персоналу. А кадрові питання, як правило, завжди бувають в полі зору першого керівника.

3.2 Вдосконалення сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Підбір і розвиток кадрів – одне з найважливіших напрямків діяльності відділу управління персоналом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», тому що від кваліфікації, зацікавленості і надійності кадрів безпосередньо залежить майбутнє підприємства. Набором кадрів для виробництва займається відділ управління персоналом. Але перед тим, як проводити безпосередній набір треба оцінити наявні ресурси і зробити прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, а потім, визначивши майбутні потреби, керівництво повинно розробити програму їх задоволення.

Для того щоб вибрати найбільш підходящого працівника у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» для даної посади, необхідно провести аналіз робочого місця. Мета: виявити, якими психологічним вимогам повинен відповідати кандидат і скласти портрет ідеального працівника, характеристики якого повністю відповідають вимогам робочого місця, і відібрати такого претендента, який буде працювати з максимальною віддачею і відчувати себе комфортно на даній роботі.

Після аналізу робочого місця і набору претендентів здійснюється відбір майбутніх працівників. Підбір – це процес, за допомогою якого підприємство або організація вибирає з ряду заявників одного або декількох, найкращим чином підходять під критерії відбору на вакантне місце.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи у ТОВ «АСІНО

УКРАЇНА» використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні розмови, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування.

Вихідними даними для відбору кадрів на підприємстві є:

- моделі робочих місць;
- філософія підприємства;
- правила внутрішнього розпорядку;
- організаційна структура підприємства;
- штатний розклад підприємства;
- положення про підрозділи;
- контракт працівника;
- посадові інструкції;
- положення про оплату праці;
- положення про службову і комерційну таємниці.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту).

Метод біографічних даних полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам підприємства: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. п.

Метою вступної кваліфікаційної розмови є уточнення компетенції і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Вже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80-90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову.

Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь. Іноді при цьому послуговуються спрощеною анкетой.

Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, перевіряють його вміння користуватися різними програмами, швидкість набору тексту тощо; електрозварювальнику пропонують показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі запроваджено тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей.

Критерії відбору персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

1. Освіта (не нижче середнього);
2. Спеціальна підготовка (наявність посвідчення приватного охоронця);
3. Комунікативність, активність, вміння будувати відносини з людьми;
4. Психологічна врівноваженість;
5. Уміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях;
6. Знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність кадрів;
7. Досвід (роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника; одним із способів виміру досвіду роботи є встановлення рейтингу трудового стажу);
8. Фізичні, медичні характеристики (для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» обов'язкова наявність довідки 046-1 встановленого зразка, що підтверджує придатність особи до роботи, а так само роздільна придбання і носіння зброї – для охоронців).

9. Наявність характеристики або рекомендацій з попередніх робіт.

10. Минулі обов'язкову державну дактилоскопічну реєстрацію (для охоронців).

На попередньому етапі відбору на основі професіограми відбувається первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться в подальшому більш ретельна робота. Її завданням є всебічна оцінка кандидата, що орієнтується не на окремі риси, а на властивості особистості в цілому. Перевірка претендента проводиться за допомогою ґрунтового аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування та ряду інших методів. На рис. 3.10 показано процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам по конкретній посаді.

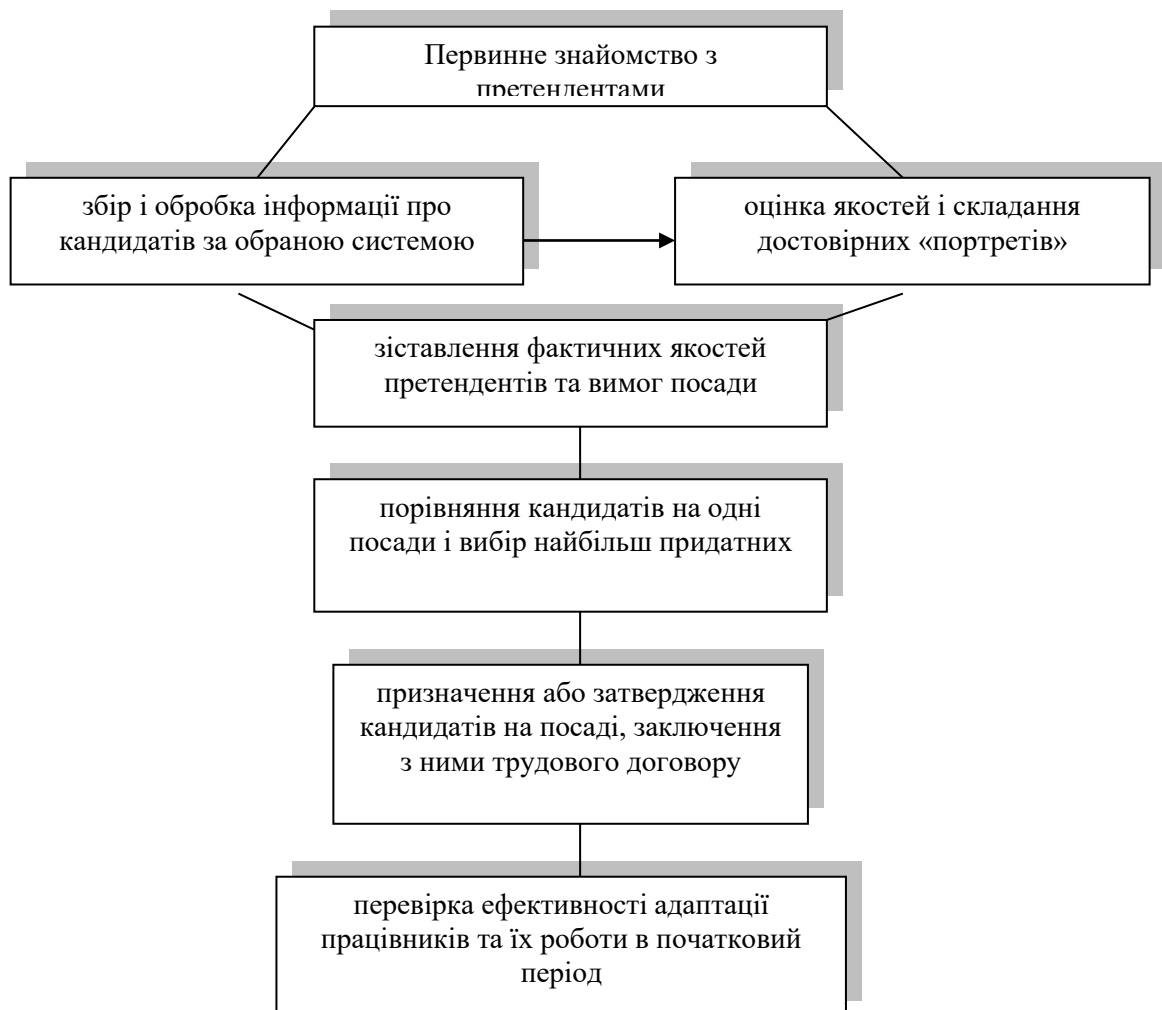


Рисунок 3.10 – Процес відбору кандидатів у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме, які направляють безлічі працедавців сподіваючись на відгук, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам до майбутнім співробітникам. Полегшення аналізу всім претендентам доцільно пропонувати стандартний бланк заяви, що включає відомості про прізвище, вік, освіту, досвід роботи, спеціальні пункти. Заява може бути поєднане з анкетною, що містить питання про попередню роботу, заробітної плати, причини звільнення, інтересах.

А також про досвід підприємництва, викладання, наукової діяльності, участі в громадських організаціях, нагороди, почесні звання, публікаціях, а також осіб, які можуть щось повідомити про претенденту.

У результаті робиться висновок про доцільність особистої зустрічі з претендентом, чим і користується ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Запрошення зазвичай робиться заздалегідь по телефону, але обов'язково підтверджується письмово. Результати ознайомчого співбесіди дозволяють ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відсіяти відразу ж до 80-90 % кандидатів. А для решти вибирають найбільш відповідні способи подальшої перевірки та вивчення психологічних і професійних якостей з метою встановлення їх придатності для висунення на відповідну роботу і виконання посадових обов'язків.

Рішення при підборі звичайно складається з декількох ступенів, які треба пройти заявникам. На кожному ступені частина заявників відсівається, або ж вони самі відмовляються, приймаючи інші пропозиції:

1. Попередня розмова з відбору, на основі якої відбувається відсів кандидатів, явно не підходять за документальним та особистісним підставах.

2. Заповнення бланка заяви. Анкетування. Претенденти, що пройшли перший етап, повинні заповнити анкету, дані якої аналізуються як співробітником служби персоналу, так і фахівцем служби кадрової безпеки. Аналіз анкетних даних дозволяє виявити не тільки відповідність утворення заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам, відповідність практичного досвіду характером діяльності, наявність обмежень будь-якого роду на

виконання посадових обов'язків, а й деякі психологічні особливості претендента.

3. Бесіда за наймом. Таке співбесіду дозволить виявити деякі особливості особистості претендента.

4. Тести по найму. Претендентам пропонують пройти тести на професійну придатність і психологічні тести. Завдяки тестуванню визначаються морально-етичні якості кандидата, стійкість психіки, вміння зберігати секрети, виявляються його слабкості та можливі злочинні схильності.

5. Перевірка рекомендацій і зобов'язань перед іншими фірмами. Наведення довідок у керівника за попередньою роботою і в інших осіб, які добре знають претендента. На цьому етапі перевіряється достовірність даних, заявлених претендентом, або виявляються ті відомості, про які влаштовуються на роботу людина віддав перевагу з яких-небудь причин промовчати. Перевірка відгуків та рекомендацій. Для більш повного ознайомлення з особистістю кандидата можна також скористатися послугами органів внутрішніх справ (дізнатися про наявність/відсутність судимості кандидата та про осіб, що перебувають у розшуку).

6. Медичний огляд (перевірка наявності довідки форми 046-1 та її справжності)

7. Прийняття рішення (зіставлення всіх ступенів і винесення рішення щодо прийняття співробітника на роботу) (табл. 3.2).

Переваги і недоліки системи підбору персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

Помилками в організації підбору кадрів вважаються недолік в ньому системності, відсутність надійного переліку необхідних від претендента якостей; помилкова інтерпретація зовнішності кандидата і його відповідей на поставлені питання, вміння красиво говорити; орієнтація на формальні заслуги; судження про людину по одному з якостей; нетерпимість до негативних рис, які є у всіх; зайве довіру до тестів; недостатній облік

негативної інформації.

Таблиця 3.2 – Використання різних методів відбору для оцінки якостей кандидатів у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Якості	Методи підбору				Перевірка мед довідок і інформації про проходження
	Стандартна форма «Відомості про кандидата»	Співбесіда	Тестування	Перевірка рекомендацій	
Інтелект	+	+	+	+	
Освіта	+	+		+	
Проф опит	+	+		+	
Стан здоров'я		+	+	+	+
Особистісні характеристики		+	+	+	
Мотивація, відношення до работ		+	+	+	
Комуникативні якості		+	+	+	
Наявність протипоказань до роботи		+	+	+	+
Моральні якості (чесність, трудова етика, відповідальність тощо)		+		+	

У результаті аналізу системи підбору персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» були виявлені такі недоліки:

1. Не дивлячись на те, що, приватні агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, їх відповідність вимогам клієнта і, тим самим, значно полегшують подальший процес відбору, політикою компанії не передбачається використання платних послуг з підбору персоналу.

2. Конкурс резюме проводить фахівець з персоналу, ґрунтуючись на посадової інструкції та заявку на підбір фахівця. Таким чином, він має в своєму розпорядженні мінімальною інформацією. Ефективність і якість роботи спеціаліста з персоналу із зібраною базою резюме залежить від того, наскільки він обізнаний про специфіки пропонованої роботи. На підприємстві склався дуже суб'єктивний процес відбору персоналу: не маючи розробленого портрета ідеального працівника, фахівець з кадрів орієнтується

на своє уявлення про майбутнє працівника.

3. Тестування на професійну придатність проходять тільки претенденти на посади відділ контролю охоронної діяльності та відділ бухгалтерії. Відсутня діагностика різних якостей і характеристик особистості.

4. Не розроблено положення та інструкції, що регламентують роботу в сфері відбору кадрів;

5. Відсутнє положення про систему відборі персоналу.

Виявлені недоліки вказують на те, що у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» склалася досить побудована система підбору персоналу, проте не без вад, при усуненні цих недоліків у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можна буде говорити про ідеальну систему персоналу.

До достоїнств підбору персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можна віднести:

Система оцінки кандидатів має такі характеристики: заснована на об'єктивній інформації і дає об'єктивні оцінку кандидатів; стимулює тих, хто проводить відбір, до того, щоб вони обґрунтували свій вибір, орієнтуючись на узгоджену систему критеріїв;

Система оцінок ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

5. Відмінний кандидат. Ні недоліків як у відношенні професійних знань і умінь, так і у відношенні особистих якостей. Поза всяких сумнівів, може бути прийнятий на роботу.

4. Хороший кандидат (вище середнього рівня). Має багато сильних якостей і не має серйозних недоліків. Може бути прийнятий на роботу з високою часткою впевненості.

3. Середній кандидат. Сильні сторони переважають наявні в нього недоліки. Може бути прийнятий на роботу на певних умовах.

2. Нижче середнього. Має ряд серйозних недоліків, що ставлять під сумнів доцільність його зарахування на роботу. Зазвичай таким кандидатам відмовляють у прийомі на роботу, але можливо і зарахування на роботу за певних обставин (наприклад, відсутність інших претендентів).

1. Абсолютно невідповідний кандидат. Переважають недоліки. Такому кандидатові відмовляють у прийомі на роботу навіть у тому випадку, якщо він є єдиним претендентом на вакантну посаду.

6. Встановлено чіткі критерії для відбору різних категорій працівників.

7. Використовувані методи відбору не потребують вдосконалення та доповнення.

8. Досвід і рівень кваліфікації працівників, які займаються добором кадрів – дуже високий.

9. На підприємстві чітко сформована система проведення співбесіди. З претендентами на посади, які не є ключовими, працює не тільки кадровий відділ, але і відділ контролю охоронної діяльності. Питання, що задаються на співбесіді, підготовлені заздалегідь, весь процес інтерв'ю проходить поетапно.

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи,

підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Отже, однією із задач кадрової роботи ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи по вивченню передових методів праці.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є неуміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу. Пропонується періодично проводити опитування робітників та персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів. Дана функція покладається на менеджера по персоналу. Завданням працівників буде необхідність проранжувати в міру

важливості запропоновані види винагород:

- повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи; почуття належності до справ підприємства;
- співчутливе ставлення з боку керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти);
- стабільність зайнятості; високий рівень оплати праці; цікава робота;
- просування по службі;
- особисті контакти з керівниками; сприятливі умови праці; дисципліна праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть статися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхньої орієнтації на потреби вищого рівня. Тому дане опитування рекомендується проводити один раз на рік.

Після систематизації та аналізу отримані результати передаються до керівників підрозділів. Кожен керівник свого підрозділу має зробити необхідні висновки, основні причини зміни стану мотивації професійного розвитку з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і обґрунтувати наступні дії для забезпечення оптимальної та найбільш прийнятної для працівників винагороди.

Дані питання та пропозиції повинні обговорюватися та погоджуватися з керівними органами (голова правління та лінійні керівники) один раз на рік на нараді керівників. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню надієвіших на даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей і цілей ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Розробка і прийняття управлінських рішень щодо професійно-особистісного розвитку працівників можуть бути забезпечені за умов наявності достовірної повної інформації та її адаптації до цілей ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Такі рішення повинні включати використання стимулюючих впливів, що відповідають інтересам керівництва та

працівників, тобто враховувати мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління.

Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційного моніторингу, необхідно надати як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності (рис. 3.11).

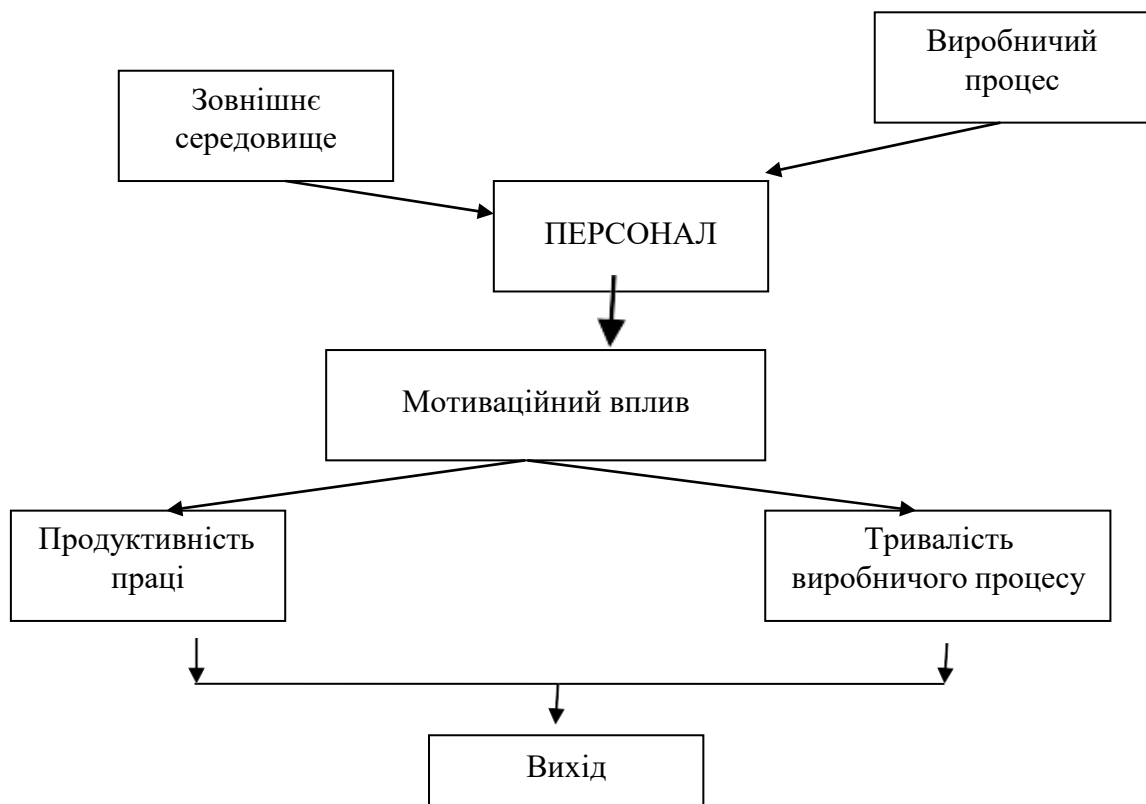


Рисунок 3.11 – Схема взаємодії виробничого процесу з професійним розвитком працівників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Щодо інтересів працівників, то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені сприйнятливості мотиваційних впливів, що зумовлює необхідність їх оцінки у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета із забезпечення заданої тривалості виробничого процесу.

Таким чином, професійно-особистісний розвиток працівників ТОВ

«АСІНО УКРАЇНА» є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

3.3 Розрахунок ефективності від впроваджених сучасних технологій підбору та розвитку персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Для підвищення ефективності управління у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» необхідно запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяльності. Використання аутсорсингу надасть ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можливість підвищити конкурентні переваги, забезпечити організацію безперервної роботи на всіх рівнях, зосередити основні ресурси компанії на виконанні найбільш перспективних напрямків бізнесу, відмовитися від виконання неконкурентоспроможних робіт.

На основі вищесказаних видів сучасних технологій підбору персоналу та розвитку розглянемо ефективність на основі аутсорсингу, тобто ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» потрібно найбільш обґрунтовано визначати потребу у аутсорсингу основного та допоміжного персоналу, а також аутсорсингу сфери спеціальних послуг. У відповідності до ДБН Д. 1. 1 – 1 – 2000 витрати на заробітну плату робітників апарату управління ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», витрати на службові командировки, витрати на утримання, експлуатацію, ремонт та амортизацію основних засобів загальновиробничого призначення, витрати на транспортне обслуговування будівельного виробництва, оплата послуг сторонніх організацій відносяться до загальновиробничих витрат.

Аутсорсинг – це передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду.

Угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, яка зазвичай є також експертом у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат.

Зовнішньому виконавцю на умовах договору аутсорсингу можуть бути передані практично будь-які функції підприємства, найбільш поширені з них у світовій практиці – бухгалтерський облік і розрахунок податків, юридичне забезпечення діяльності, управління персоналом, розрахунок заробітної плати співробітників, інформаційні системи і управління базами даних, управління проектами від розробки до реалізації, маркетингові комунікації, питання економічної та інформаційної безпеки, управління логістикою та постачанням, збірка та тестування кінцевої продукції, а також прибирання та обслуговування.

Розглянемо економічний ефект від застосування аутсорсингу на будівельному об'єкті ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», термін будівництва якого становить 6 місяців. Аутсорсингові схеми пропонується використовувати для наступних категорій робітників, зайнятих на управлінні та обслуговуванні будівельного виробництва: виконроб, менеджер проекту, майстер, охоронник.

Оскільки фінансування об'єкту здійснюється за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці працівників визначаються у відповідності до фактичних даних згідно окладу за штатним розкладом за допомогою розрахунково-аналітичного методу.

Термін будівництва першого об'єкту становив 6 місяців. Величина заробітної плати в загальновиробничих витратах за весь термін побудови об'єкту становить 62637 грн. та відповідно 9106,2 грн. у кожному місяці.

Витрати на оплату праці та відрахування до соціальних фондів інженерно-технічних робітників за об'єктом будівництва наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на оплату праці та відрахування до соціальних фондів фахових робітників у загальновиробничих витратах, грн.

№ п/п	Посада	Заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів (42,12)	Всього витрати на заробітну плату
1.	Виконроб	4200	1126,64	3326,64
2.	Менеджер проекту	4000	1042,4	3042,4
3.	Майстер	3800	998,16	2758,16
4.	Охоронник	3306,2	955,9	1772,1
Загальна сума витрат за об'єктом, грн./міс.				12229,3

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та ефективності її діяльності доцільно застосувати аутсорсингові схеми до виконання охоронних послуг та управління проектом, що передбачає залучення відповідних фахівців із зовнішньої організації (охоронної агенції та спеціалізованої консалтингової компанії з проектного менеджменту) (рис. 3.11).



Рисунок 3.12 – Висококорівнева структура аутсорсингового контракту

З рис. 3.12 видно, що, аутсорсинговий контракт повинен крім вимог до виконання процесів (наприклад вимог до ефективності, оперативності, результативності і т. п.) містити наступні умови:

– склад переданих ресурсів, умови їх передачі, зобов'язання замовника щодо створення/придбання/поповнення цих ресурсів; виходячи з цих умов аутсорсер може планувати власну діяльність щодо створення/придбання/поповнення цих ресурсів (наприклад, в свою чергу, виступаючи як замовник аутсорсингових послуг у своїх аутсорсерів). Тут же можуть міститися і обмеження на створювані ресурси (наприклад, аутсорсеру може бути дозволено використовувати тільки певні програмно-апаратні платформи або технології);

– склад переданих організаційних здібностей, умови їх передачі, зобов'язання щодо створення/придбання/поповнення здібностей (наприклад, замовник може взяти на себе навчання переданого персоналу, доручивши розробку форматів документів процесу аутсорсеру); виходячи з цього, аутсорсер планує діяльність щодо створення та розвитку або придбання здібностей (наприклад, передбачає роботи по поліпшенню процесів). Ця діяльність може бути обмежена замовником, якщо, наприклад, замовник погоджується оплачувати тільки навчання певним технологіям. Значна частина цього розділу контракту – опис взаємодії процесів аутсорсера з іншими процесами замовника; наприклад, якщо аутсорсеру передаються формати результатів, потрібно вказати, які з результатів служать входами для процесів замовника (і, отже, не повинні змінюватися аутсорсером);

– повні описи і умови виконання переданих на аутсорсинг процесів / груп процесів примірників процесів, включаючи повноваження по володінню, модифікації, покращення погодженням з іншими процесами замовника і т. п.

При цьому скорочуються не тільки витрати на виконання цих послуг, але й видатки, пов'язані з відрахуваннями в соціальні фонди та оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм, що

входять до складу загальновиробничих витрат згідно кошторисної документації.

Витрати на оплату праці охоронника та менеджера проекту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на оплату праці персоналу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Стаття витрат	Витрати на співробітника, грн	
	Охоронник	Менеджер з проекту
1	2	3
Заробітна плата	3206,2	4000
Відрахування в соціальні фонди (42,12%)	665,9	1042,4
Кошти на оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм	96,3	96,3
Всього витрат на місяць	3648,4	5918,7
Всього витрат за об'єктом (6 місяців)	11890,4	19512,2

Вартість послуг проектного менеджера складає 6800 гривень на місяць або 40 800 гривень за 6 місяців. Вартість послуг охоронної агенції коливається від 6500 до 10500 грн / місяць та залежить від виду послуг, які надають підприємства.

Для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» доцільно запропонувати цілодобове спостереження за допомогою охоронної та тривожної сигналізації з виводом на пульт централізованого спостереження та реагування мобільних груп при отриманні сигналу, що коштуватиме 6000 грн./місяць.

Таким чином, загальновиробничі витрати скорочуються на 12 602,6 гривень та складатимуть 289,44 тис. грн. замість 400,04 тис. грн.

У відповідності до затвердженої структури адміністративних витрат суттєву питому вагу займають видатки на заробітну плату робітників апарату управління будівельною організацією, діяльність яких спрямована на організацію, управління та обслуговування будівельного виробництва (керівників, спеціалістів та службовців), зокрема заробітна плата бухгалтера,

яка становить 4000 грн/міс., відрахування до соціальних фондів – 1042,4 грн. Таким чином, витрати на оплату праці бухгалтера складає 37512,2 грн.

Вартість бухгалтерського обслуговування в сторонній фірмі становить 6000 гривень на місяць, тобто 36000 гривень за півроку (термін виконання об'єкту). Таким чином, відбудеться скорочення постійних витрат підприємства та повної собівартості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Вплив аутсорсингу на витрати ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

№ п/п	Найменування витрат	Сума, тис.грн. (фактична)	Сума, тис. грн. (прогнозна)	Економічний ефект, тис.грн.
1.	Змінні витрати	2121,59	2118,97	4,62
2.	Постійні витрати	624,66	608,56	18,1
3.	Повна собівартість	2090,47	3874,37	18,1

На практиці для оцінки власних витрат в основному використовується метод розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він надає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожний окремий бізнес-процес.

Після цього доцільно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу науковці [1, 2] пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Наприклад, Анікін Б. О вважає, що у випадку, коли співвідношення (3.1) – слід обрати замовлення послуг аутсорсера:

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги у аутсорсера}} > 1 \quad (3.1)$$

Якщо співвідношення (3.2):

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги у аутсорсера}} < 1 \quad (3.2)$$

то реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат [17].

Розрахуємо показник ефективності аутсорсингу для наступних напрямків діяльності:

$$\text{Для виконання бухгалтерських послуг} = 19512,2 / 14000 = 1,46$$

$$\text{Для виконання охоронних послуг} = 9990,4 / 7000 = 1,65$$

$$\text{Для виконання послуг управління проектом} = 18512,2 / 11800 = 1,62$$

Таким чином, доведено ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів робіт, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат. При цьому в залежності від стадії виконання будівельних робіт мета скорочення витрат для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» може полягати у зменшенні договірної ціни (на підготовчому етапі – для приваблення замовника та отримання тендеру) або зростанні прибутку та рентабельності (під час реалізації проекту для збільшення ефективності діяльності).

Ефективність застосування аутсорсингу як дієвого інструменту управління підприємством вимагає наступних передумов:

- чітке розуміння сутності, особливостей аутсорсингу та кінцевої мети його застосування;
- знання, як мотивувати та управляти відносинами з аутсорсером для захисту інтересів власної компанії й отримання максимальних вигод від даної форми співробітництва;
- розуміння меж ефективного застосування аутсорсингу, наявність чіткої методики розрахунку витрат за умов власного виконання операцій та

передання функцій стороннім організаціям.

Отже, аутсорсинг є новим і достатньо потужним інструментом управління підприємством, але без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям. При обґрунтованому використанні аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції, знизити її собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», які потребують подальшого дослідження.

Результати досліджень щодо можливостей покращення ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в найближчій перспективі свідчать й про позитивні очікування від модернізації системи управління персоналом [10]:

1) HR-системи. Мета впровадження полягає у залученні та посиленні ролі HR-менеджера в системі управління ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», активній його участі у кадровому розвитку, зміні акцентів від виконання стандартних кадрових функцій на підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Сучасні HR-менеджери орієнтовані на участь разом з вищим керівництвом у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні в життя інноваційних ідей, розробці мотиваційних систем, вирішенні трудових суперечок і конфліктів.

2) Автоматизація виробничих процесів. Технологічна революція та загострення конкуренції обумовили стрімке зростання висококваліфікованих та наукоємних робіт і, відповідно, потребу підприємств у спеціалістах

належного рівня кваліфікації. Забезпечення таких виробництв фахівцями нової формації у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відповідно до рівня їх компетентності стає пріоритетною функцією кадрового менеджменту успішного підприємства і нагальною потребою часу.

Діджиталізація. Для сучасних підприємств діджиталізація є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, його способу розвитку, прогресу та переходу на новий цивілізаційний етап. Її впровадження в бізнес-процеси означає формування культури безперервної інновації, головна роль в якій відводиться розвитку цифрових технологій, застосуванню програмного забезпечення та ІТ-рішень, які сприяють полегшенню ведення бізнесу та виведення підприємства на якісно новий рівень взаємодії всіх учасників ринку. Загалом серед пріоритетних напрямів розвитку персоналу, які формують ефективність бізнесу та впливають на продуктивність праці, експертами було виділено навчання та розвиток, управління ефективністю, розвиток/здобуття необхідних навичок, брендинг роботодавця та діджиталізацію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Пріоритетні питання у сфері управління персоналом підприємств

Фактори розвитку персоналу	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів CEO	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів HR
Навчання та розвиток	71%	43%
Управління ефективністю	58%	76%
Розвиток/ здобуття необхідних навичок	54%	43%
Брендинг роботодавця	42%	57%
Діджиталізація	42%	33%

Отже, успіх у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» забезпечується ефективним впровадженням персонал-технологій в управління розвитком персоналу, а також активним застосуванням таких інструментів кадрового консалтингу,

як аутсорсинг (для більшості кадрових функцій) та рекрутинг (для виконання функцій з підбору персоналу). Вміле застосування цих елементів дає змогу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Висновки до розділу 3

У будь-якого методу підбору і розвитку персоналу є як переваги, так і недоліки. Важливу роль відіграє сфера діяльності підприємства, особливості вакансії і фінансові можливості оплати. Персонал у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» підбирають, в основному, за допомогою зовнішніх каналів, розміщуючи оголошення в пресі, періодично використовуючи бази резюме з відкритих джерел. Недолік у такого пошуку один - значна витрата часових ресурсів.

В основі системи підбору персоналу повинне лежати якісне сприйняття претендента. Діагностиці повинні піддаватися різні сторони його особистості: емоційно-вольова сфера, інтелектуальний рівень розвитку, особливості ставлення до інших людей, поведінка в робочому середовищі і властивості характеру. Але найголовніше, при проведенні «інтерв'ю на продуктивність» можна визначити, які саме особисті якості людини заважають йому здійснювати результативну діяльність.

Остаточне рішення про прийом на роботу повинно виноситися по всій сукупності результатів. Якщо претендент буде мати високу мотивацію то незначні негативні риси характеру можна спокійно відвести на другий план. Ідеальний варіант, це коли людиною рухає не тільки фінансова мотивація, а й особистісна.

Перш за все на підприємстві потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю

діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору та розвитку кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року начальник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік, бюджет на утримання персоналу з ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Спільно розроблений план з підбору персоналу (окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій), оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу (при відкритті нової позиції), що формується начальником відділу кадрів, результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затвержені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової конкуренції актуальність підбору кадрів стали одними з найголовніших факторів, що визначають виживання і економічний стан підприємств. Підбір та розвиток персоналу – найбільш відповідальний етап в управлінні персоналом. Уміння наймати на роботу найбільш підходящих людей гарантує отримання доходу, а не роботу в збиток, а також знижує плинність кадрів. Грамотна людина в організації є її важливим ресурсом, а вибрати грамотного людини серед цілого ряду кандидатів на вакантну посаду представляє собою велику проблему. Таким чином, тема вдосконалення системи підбору кадрів в даний час є дуже актуальною.

Результативність будь-якого процесу залежить від того, наскільки розвинутий та реалізований трудовий потенціал людини. Таким чином, підвищення ефективності підбору персоналу підприємств – не тільки засіб та умова розвитку суспільного виробництва, а й пріоритетна ціль якісного поліпшення сучасної української економіки. Для підвищення ефективності процесу управління персоналом запропоновано використовувати сучасні інформаційні технології, зокрема ті, що можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин в колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм. Запропонований інструментарій може бути корисний як розробникам в області психодіагностики, так і фахівцям-практикам в галузі оцінки персоналу.

Для досягнення вищезазначеної мети було вирішено ряд завдань, а саме:

1. Дослідження понять підбору та розвитку персоналу, а також

забезпечення та принципів добору кадрів, дана характеристика основних етапів підбору кадрів та методи підбору кадрів, їх переваги та недоліки.

2. Дослідження понять і особливостей оцінки, підбору, персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», охарактеризовано фінансово-господарська діяльність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», проведено аналіз системи роботи з кадрами та охарактеризовано методи відбору та набору кадрів на підприємстві.

4. Проаналізовано стан системи підбору, прийому персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

5. Описано та розраховано вартість проекту системи підбору кадрів на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», здійснено розрахунок економічної ефективності проекту з підбору кадрів

В процесі розгляду поставлених питань було з'ясовано, що процес підбору кадрів виконується в декілька етапів. Основними з них є попередня відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером по кадрам; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі цих даних приймається рішення про прийом на роботу. Основними критеріями є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенціальні можливості.

Кадрова програма ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства: згідно програми розвитку підприємства в 2021 році основна увага кадрової служби, а також відділу підготовки кадрів приділялась підбору кваліфікованих кадрів з вищою освітою.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідної навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Помилками в організації відбору кадрів вважаються недолік в ньому

системності, відсутність надійного переліку необхідних від претендента якостей; помилкова інтерпретація зовнішності кандидата і його відповідей на поставлені питання, вміння красиво говорити; орієнтація на формальні заслуги; судження про людину по одному з якостей; нетерпимість до негативних рис, які є у всіх; зайве довіру до тестів; недостатній облік негативної інформації. У результаті аналізу системи відбору персоналу у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» були виявлені такі недоліки: не дивлячись на те, що, приватні агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, їх відповідність вимогам клієнта і, тим самим, значно полегшують подальший процес відбору, політикою компанії не передбачається використання платних послуг з підбору персоналу.

В результаті аналізу, прийшли до висновку про необхідність розробки і впровадження системи відбору кадрів у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Було проведено проектування основних етапів процесу пошуку, відбору та найму персоналу, сплановано розподіл функцій між керівниками в межах їх компетенцій, обов'язки з пошуку, відбору та найму персоналу перекладені на менеджера з персоналу.

Для оцінки вартості розробки і реалізації проекту була розрахована вартість підбору персоналу за посадами шляхом визначення витрат на кожному з етапів процесу пошуку, відбору та найму персоналу за допомогою аутсорсингу. Методом порівняння існуючої вартості підбору персоналу з планованими по проекту витратами були отримані дані для розрахунку економічної ефективності проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Андрушів Б. М., Кузьмин О. Є. Основи менеджменту. Львів, «Світ», 2012. 296 с.
5. Балабанова Л. В., Сордор О. В. Управління персоналом. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 512 с.
6. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія]. Донецьк : вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
7. Балановська Т. І. *Управління кадровим потенціалом промислових підприємств*. Науковий вісник НАУ, 2013. № 7-8. С. 50-52.
8. Басько Г. М., Бабич В. А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2014. № 3. С.81-84.
9. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна : аспекти праці*, 2012. № 1. С. 42-48.
10. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні. *Маркетинг в Україні*, 2013. № 3. С. 36-39.
11. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2011. 313 с.
12. Бондаренко О. О. Трудова мотивація : проблеми та розвиток. *Економіка та держава*, 2014. № 4. С. 64-66.
13. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. І. Управління персоналом. Київ : ІЗМН, 2014. 328 с.
14. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації]. Київ : «Каравела», 2015. 298 с.
15. Василенко В. О., Ткаченко І. К. Стратегічне управління

підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 400 с.

16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ : Видво ЦУЛ, 2009. 396 с.

17. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації. Київ. : Кондор, 2015. 598 с.

18. Воронович У. В. Мотиваційний моніторинг як умова ефективної мотивації персоналу. Київ : МАУП, 2013. С. 265-269.

19. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. № 1 (13). С. 6-12.

20. Гольда А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2015. № 1. С. 76-78.

21. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. № 9. С. 158-161.

22. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ : «Знання», 2015. 559 с.

23. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Вип. 9. Тернопіль : Економічна думка, 2004. С. 15-19.

24. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія]. Харків : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

25. Давидович І. Є. Управління витратами. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.

26. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42.

27. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 179. С. 50-55.
28. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101-107.
29. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.
30. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
31. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. *Економіка України*, 2014. № 6. С. 26-30.
32. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*, 2015. № 12. С. 19-28.
33. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства. *Економіка і держава*, 2012. № 8. С. 79-82.
34. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту URL : http://semestr.com.ua/book_102.html
35. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 317 с.
36. Єсінова С. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібник. Кондор, 2014. 432 с.
37. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Бізнес*, 2015. № 2. С. 82-85.
38. Жадан О. В., Вовк І. Є. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Менеджер*. 2012. № 1. 345 с.

39. Жилияєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 174–180.
40. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті *Персонал*, 2012. № 9. С. 53-59.
41. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики*, 2008. № 3. С. 125-135.
42. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Т. 14. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 18-28.
43. Інформація про систему PSI-KAPTA URL : <http://www.cogitocentre.com/page>
44. Інформація про чисельність працівників та оплату їх праці. *Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України»*. URL : <http://www.smida.gov.ua/>
45. Коваленко М. А. Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді-плюс, 2014. 288 с.
46. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.
47. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>
48. Крушельницька О. В., Д. П. Мельничук. Управління персоналом. Київ : «Кондор», 2013. 296 с.
49. Мащенко М. А. Управління процесом ефективності праці на

промислового підприємстві. *Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. В 6 т. Т. VI. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Випуск 248. С. 1357-1361.

50. Мотивація праці. URL : <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>

51. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2014. 435 с.

52. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія]. Харків : вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

53. Партин Г. О., Дідух О. В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 637-638.

54. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214-223.

55. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227-231.

56. Покроківний С. Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2013. 528 с.

57. Примак Т. О. Економіка підприємств. Київ : Вінар, 2014. 219 с.

58. Рудінська О. В., Яромич С. А., Молотва І. О. Менеджмент. Київ : Навч. посібник, 2014. 325 с.

59. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом. Краматорськ : ДДМА, 2014. 384 с.

60. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.

61. Скиба Д. В., Дашко І. М. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом. Виклики та перспективи розвитку нової економіки

на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2021. С. 225-227.

62. Скиба Д. В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналом. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.3. С. 96-99.

63. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / під ред. Серьогіна С. М., Шпекторенко І. В., Липовської Н. А. та ін. Київ : НАДУ, 2010. 48 с.

64. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389-396.

65. Харів П. С. Економіка підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 500 с.

66. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.

67. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 2., 2009. № 3. С. 111-117.

68. Шпакович К., Юрик Я. Рекрутинг як технологія пошуку персоналу. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 216-217.

69. Andia, L. (2019). Why Partnering with HR During Organization Change Matters: It Is Not Just About Moving Boxes, *Perf. Improv.* 58, 6-9.

70. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100.

71. Boiko, J., Volianska-Savchuk, L., Bazaliyska, N. & Zelena, M. (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. In: *2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, pp. 284-289.

72. Ivanova, S. (2015). *Kak naiti svoikh lyudey: Iskusstvo podbora i otsenki personala dlya rukovoditelya* [How to find your own people: Art of selection and assessment of the staff for the head]. Moscow: Alpina Publisher

73. Mintzberg H. Five Ps for strategy / H. Mintzberg. – California Management Review, 2014. 436 p.

74. Naumenko, L. M. (n. d.). *Khedkhantinh v upravlinni personalom na etapi suchasnoho rozvytku ekonomichnoi nauky* [Headhunting in management of the staff at the stage of modern development of economics]. intkonf.org Retrieved from <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnoho-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>

75. Oostrom, J. K., van der Linden, D., Born, M. Ph. & van der Molen, H. T. (2013). New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2404-2415.

76. Pysarevska, H. I. (2015). *Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini* [Market development of recruiting services in Ukraine]. *Biznesinform - Business Inform*, 10

77. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020) Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260.

78. *Tekhnologii podbora personala* [Technology of staff recruitment]. (n.d.). www.training.com.ua Retrieved from <http://www.training.com.ua/live/>

79. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.