

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-
ФУД»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519-з
спеціальності 051 – Економіка, Управління
персоналом та економіка праці

Шаповал Є.Ю.

Керівник: д.е.н., професор

Корінєв В.Л.

Рецензент: декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Шаповал Єлизаветі Юріївні

1. Тема роботи «Удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Керівник роботи: д.е.н., професор Корінев В.Л.

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», документація ТОВ «Сільпо-Фуд», результати власних оцінок і проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути методику оцінки кандидатів на посаду, визначити основні етапи підбору персоналу, обґрунтувати методи підбору персоналу на підприємстві, провести аналіз праці персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», провести оцінку персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд», проаналізувати зарубіжний досвід підбору персоналу, сформулювати шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): бакалаврська робота містить 14 рис., 11 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Корінев В.Л., професор	26.08.2020	26.08.2020
2	Корінев В.Л., професор	15.09.2020	15.09.2020
3	Корінев В.Л., професор	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студентка

(підпис)

Є.Ю. Шаповал

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В.Л. Корінев

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Н.В. Терент'єва

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 100 с., 14 рис., 11 табл., 60 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є підбір персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- розглянуто методико-теоретичні основи підбору персоналу;
- розглянуто організаційну характеристику діяльності і проведено аналіз праці персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проведено оцінку підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розглянуто зарубіжний досвід підбору персоналу на аналогічних закордонних підприємствах;
- розроблено шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд», що сприятимуть покращенню підбору і пошуку кадрів.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, дедуктивний, маркетингового аналізу, кореляційний аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці шляхів підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності сучасних підприємств, відділів кадрів та кадрових агентств, які займаються підбором персоналу.

ПЕРСОНАЛ, ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, РЕКРУТИНГ, АУСОРТИНГ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АНАЛІЗ КАДРІВ, ВІДДІЛ КАДРІВ, ПРАЦІВНИКИ, ДИНАМІКА ПЕРСОНАЛУ, РУХ ПЕРСОНАЛУ, КАДРИ, КЕРІВНИК.

SUMMARY

Qualification work of the bachelor: 100 p., 14 figures, 11 tables, 60 sources, 3 supplement.

The object of the research is the policy of the company and the personnel of the enterprise «Silpo-Food» Ltd.

The subject of the research is the selection of personnel at «Silpo-Food» Ltd.

The purpose of the thesis is to develop ways to increase the efficiency of recruitment at the «Silpo-Food» LLC.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- methodology for assessing candidates for a position is considered;
- the main stages of recruitment are defined;
- methods of recruitment are defined;

organizational-economic characteristics of the enterprise «Silpo-Food» LLC are considered;

- analysis of personnel work at the enterprise «Silpo-Food» Ltd.;
- evaluation of personnel selection at «Silpo-Food» LLC;
- foreign experience of recruiting personnel at similar foreign enterprises is considered;
- ways to increase the efficiency of recruiting personnel at «Silpo-Food» LLC have been developed.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The scientific novelty of the research is to develop ways to increase the efficiency of recruitment at «Silpo-Food» LLC.

The results of the research can be applied in the activities of modern enterprises, personnel departments and recruitment agencies that recruit staff.

PERSONNEL, SELECTION OF PERSONNEL, RECRUITMENT, ASSESSMENT, PERSONNEL ASSESSMENT, ANALYSIS OF PERSONNEL, EMPLOYEE, EMPLOYEE, DYNAMICS OF PERSONNEL, PERSONNEL, PERSONNEL, MANAGER.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Методика оцінки кандидатів на посаду	12
1.2 Основні етапи підбору персоналу.....	18
1.3 Методи підбору персоналу на підприємстві	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДБОРУ КАДРІВ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	33
2.2 Аналіз праці персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».....	38
2.3 Оцінка підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».....	44
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	54
3.1 Зарубіжний досвід підбору персоналу	54
3.2 Шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».....	62
3.3 Алгоритм ефективного підбору персоналу	75
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Підбір персоналу є однією з основних проблем роботодавців як вітчизняних, так і іноземних підприємствах. Адже від здатності підприємства залучити «правильних» людей та об'єктивно оцінити кандидата на посаду залежить ефективність його діяльності. Тому виключно важливим є володіння унікальними прийомами і технологіями підбору працівників. В разі успішного вибору на певну посаду кандидата, особистісні та професійні якості якого найбільшою мірою їй відповідають, окупляться всі витрати, пов'язані з пошуком. В умовах існуючої економічної кризи вагомість кадрового потенціалу і управління ним зростають. З'явилися можливості залучити кращі трудові ресурси, використовуючи для цього найефективніші і найоптимальніші методи. Відповідно тема дослідження є досить актуальною.

Дослідженню окремих загальнотеоретичних та практичних питань, пов'язаних із визначенням ефективності формування якісного складу працівників та підбору персоналу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них можна відзначити: Красношарпа В. В., Петюх В.М., Михайлова Л., Балабанова Л. В., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Данюк В. М., Дмитренко Г. А., Журавльов П. В., Кібанов А. Я., Колот А. М., Колосова М. В., Крушельницька О. В., Магура М. І., Матросов О. Д., Терентьєва Т. А., Трейсі Б., Уейн Дж. П., Хміль Ф. І., Шекшня С. В. та ін.

Досягнення в цій галузі науки досить вагомі. Водночас подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують вирішення. Одним з найбільш важливих є питання підвищення ефективності підбору персоналу на сучасних підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи магістра: систематизація наукових, методологічних та практичних знань та удосконалення шляхів підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянути сутність методів і критеріїв відбору і підбору персоналу;
- розкрити сутність основних методів та критеріїв підбору персоналу на підприємстві;
- проаналізувати процес відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розглянуто зарубіжний досвід підбору персоналу на аналогічних закордонних підприємствах;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес підбору персоналу на підприємстві «Сільпо-Фуд»

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та розробка методичних і прикладних аспектів удосконалення методів та критеріїв відбору різних категорій персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії криз та антикризового управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ТОВ «Сільпо-Фуд», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

- розроблено «Положення про добір персоналу» в його зміст доцільно

включити етапи: формування штатного розкладу зі строками заповнення, формування вимог до посади, план підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд», формування портрету посади менеджером з персоналу, створення текстів для розміщення інформації в адекватних джерелах. Розміщення інформації в ЗМІ (сайти, соціальні мережі, газети), заявка на заповнення вакансії, робота з вхідною інформацією, первинний відбір (співбесіда по телефону), співбесіда із менеджером з персоналу, тестування, заповнення анкети, співбесіда з функціональним керівником, співбесіда з адміністративним керівником (тим, що приймає рішення про прийом на роботу), рішення про прийняття кандидата на роботу. Документальне оформлення, вступ до кадрів. Контроль адаптації, що дозволить об'єктивно підібрати персонал і асть змогу запобігти плинності кадрів.

удосконалено:

– алгоритм підбору кадрів, який на відміну від існуючих передбачає використання математичних методів (витрати коштів повинні бути мінімальними, витрати часу на підбір повинні бути мінімальними та не перевищувати ліміту відведеного часу). Використання адитивного критерію дозволяє математично формалізувати задачу підбору кадрів на заміщення вакантної посади серед множини кандидатів. Перевагами даної методики є те, що у адитивному критерії відбувається взаємна компенсація критеріїв, тобто зменшення одного критерію може бути компенсовано збільшенням іншого, що, позитивно впливає на вибір фахівця.

– організаційну структуру кадрової служби. Для удосконалення кадрової служби необхідно розширити кадрову службу підприємства. До неї окрім відділу кадрів, який складається з керівника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці в складі двох провідних інженерів з охорони праці та відділу з організації праці та заробітної плати повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом та соціально-психологічна служба, підібрані за функціональним принципом.

дістали подальшого розвитку:

– автоматизація процесу підбору працівників, порівняльна характеристика програмних продуктів для удосконалення функції підбору персоналу.

Практичне значення. Наукові положення та практичні рекомендації, що були сформульовані та обґрунтовані у магістерській роботі, є основою для вирішення теоретичних і практичних проблем удосконалення методів і критеріїв відбору персоналу та можуть використовуватись у діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорювались на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях». Опубліковано статтю в журналі «Нова економіка».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукової конференції, 1 стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Методика оцінки кандидатів на посаду

Основним принципом оцінки кандидатів на посаду є підбір працівників на основі їх професійної підготовки, досвіду, особистих якостей та здатності вирішувати задачі, яке передбачає те чи інше робоче місце.

Основними даними для підбору персоналу є наступні:

- філософія і стратегія розвитку організації;
- організаційна структура підприємства;
- штатні розписи підрозділів організації;
- посадові інструкції працівників;
- моделі робочих місць, або професіограми;
- розрахунок потреби в персоналі [4].

Професіограма (картка компетентності) – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі. Вона розробляється спільно лінійним керівником і спеціалістом служби персоналу. Професіограма складається з наступних розділів [5]:

- a) загальна характеристика професії, посади та її призначення. В

цьому розділі враховується:

- перспективні задачі організації і підрозділу;
- питання розвитку підрозділу;
- освоєння нових видів продукції та інше.

б) особливості трудового процесу (робота). Сюди входить:

- що в цілому представляє собою робота на даній посаді;
- який необхідний обсяг повноважень для прийняття рішень на даній

посаді. Чи необхідний елемент творчості на даній посаді;

- в чому специфіка діяльності (індивідуальна, групова). Яка тривалість, і які необхідні фізичні зусилля;

- за що працівник відповідає (підлеглі, фінанси, фонди та ін.);

- які комунікаційні зв'язки необхідно мати на даній посаді;

– які вимоги в зв'язку з даною роботою до освіти, здібностей, досвіду, стажу, інколи здоров'я;

- які умови праці на даному робочому місці

- ким здійснюється внутрішній і зовнішній контроль за роботою.

в) психограма професії. Повинна відображати основні психологічні характеристики, які необхідні для виконання професійних обов'язків:

– психологічні функції, які мають максимальне навантаження та найбільш важливі для роботи;

- особливості сприйняття простору та часу;

- характеристики динаміки і напруженості роботи в різні періоди?"

– характеристики точності, уваги, складності і ритму виконання операцій;

– необхідна швидкість формування і змін трудових та професійних навичок;

- необхідні характеристики щодо пам'яті та роботи з інформацією»"

- вимоги до швидкості, гнучкості і критичності мислення;

- частота стресових ситуацій і вимоги до емоційної стійкості;

- вимоги до вольових якостей (впевненість, сміливість тощо);

– вимоги до комунікаційних здібностей.

Оцінка кандидатів на посаду – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації [5].

При відборі кандидатів прийнято керуватися наступними принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимогам, то може доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними;

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби;

3. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада;

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відбувається первинний відсів кандидатів, які нездатні виконувати необхідні виробничі функції.

Іншими інструментами, окрім професіограми в процесі первинного відбору можуть бути:

а) аналіз анкетних даних передбачає, що біографія претендента є достатньо надійним індикатором його потенціалу для виконання виробничих функцій. Аналіз відбувається на підставі порівняння анкетних даних кандидата і моделі робочого місця. Наявність такої моделі необхідною умовою проведення справедливого для кандидата і ефективного для організації відбору претендентів.

б) графологічна експертиза. Даний метод базується на теорії, згідно

якої почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням її особистості, і за допомогою почерку можливо оцінити різні характеристики людини, і в тому числі її здатність виконувати певні виробничі функції. Так наприклад, в деяких організаціях графологічні експертизи проводять за 238 параметрами. Перевага даного методу як первинного відбору полягає в низьких витратах, а недоліком є певна односторонність, тому даний метод необхідно застосовувати в комплексі з іншими методами первинного відбору.

в) фізіономічна експертиза, тобто на основі фотографії кандидата – профіль і анфас.

За результатами аналізу анкетних даних, графологічної та фізіономічної експертизи приймається рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом. Задачами такої попередньої співбесіди є наступні:

- попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі;
- інформування претендента про організацію, зміст роботи та терміни виконання;
- з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, області їх розходження та можливих шляхів погодження;
- надання претенденту в кінцевому підсумку можливості самому оцінити чи дійсно він хоче отримати цю роботу [7].

Загальна оцінка претендента на посаду представлена в таблиці 1.1 [5].

Таблиця 1.1 – Оцінка претендента на посаду [5]

Якості, що оцінюють	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оціночна ділова гра	Кваліфікаційне тестування	Перевірка рекомендацій	Співбесіда
1. Інтелект		++	++			+
2. Ерудиція	+		+	++		+
3. Професійні навички і знання	+		+	++	+	+
4. Організаційні здібності	+		++	+	+	+
5. Комунікативні здібності		+	++			++
6. Психологічний		++	+		+	++

портрет						
7. Здоров'я і роботоспроможні сть	+		+		+	++
8. Зовнішній вигляд і манери			+			++
9. Мотивація						++

+ – метод часто застосовується;

++ – найбільш ефективний метод при визначенні того чи іншого показника

З таблиці 1.1 можна зробити висновок, що під час співбесіди з працівниками кадрової служби більш конкретно визначається наскільки претендент відповідає портрету ідеального працівника та його здатність виконувати необхідні виробничі функції, а також потенціал до професійного зростання і розвитку.

За допомогою тестування можливо оцінити здатності до аналітичного мислення, вміння швидко точно виконувати роботи, охайність, уважність та пам'ять, інтелект та ряд інших характеристик. Слід зазначити, що тести необхідно використовувати як один з інструментів відбору, але не єдиний. Необхідно завжди оцінювати дієвість тестів для конкретної організації, тобто недостатньо впевнитися, що тести були ефективними в інших організаціях, для застосування тестів необхідно мати стандарти найму і відбору працівників в організації. Необхідно вести записи, в яких відображається чому був прийнятий той чи інший кандидат. Також необхідно користуватися послугами спеціаліста-психолога при тестуванні та створити спеціальні умови під час проведення тестування.

Але слід зауважити, що працівники кадрів (інтерв'юери) під час відбору персоналу допускають помилки і тому існує ряд проблеми при відборі персоналу.

Інтерв'юери пропускають найбільш важливу інформацію. Інтерв'юер концентрує увагу тільки на деяких областях діяльності даної позиції і не зупиняється на багатьох інших. Як наслідок, інтерв'юер не може отримати повну картину про здібності і компетентності кандидата. Інтерв'юери не звертають уваги на те, що у кандидата може бути відсутнім мотивація або що

він не підходить на цю посаду взагалі. Інтерв'юери концентрують увагу на різних професійних аспектах позиції і не цікавляться перевагами кандидатів або, навпаки, небажанням виконувати ту чи іншу роботу. Нездатність визначити, чи володіє кандидат мотивацією виконувати дану роботу, може привести до поганої якості роботи або до частоті зміни персоналу.

Працівник відділу кадрів задають питання, які не відносяться до даної роботи або темі інтерв'ю. Різні інтерв'юери задають кандидату одні й ті ж питання. Хоча в процесі інтерв'ю і необхідний повтор деяких питань, ідентичність співбесід веде до марної трати часу. У результаті кандидат відповідає на одні й ті ж питання, а основні моменти залишаються недостатньо освітленими. Вони не можуть організувати інтерв'ю в цілісну систему. Дуже часто інтерв'юери витрачають час на кандидатів, які не пройшли попереднього відбору. Крім того, використання різних методів відбору у випадку з різними кандидатами заважає об'єктивно оцінити всіх кандидатів.

Кандидати залишаються розчарованими процесом інтерв'ювання. У випадку, коли в ході інтерв'ю інтерв'юери багато говорять або поведуться неорганізовано, грубо або надто стримано, трапляється так, що кандидати відмовляються прийняти пропозиції про найм на роботу і шукають вакансію в іншій компанії.

У такому випадку падає імідж компанії, підривається її репутація. Стереотипи заважають об'єктивній оцінці кандидата. Багато інтерв'юери класифікують кандидатів але наступним категоріям – «типовий інженер» або «невдаха» тощо. Хоча самі інтерв'юери і не помічають цього, але підчас такі думки заважають їм об'єктивно оцінювати кандидатів. Інтерв'юери недостатньо детально записують інформацію під час інтерв'ю. Багато інтерв'юери просто не вміють робити записи і покладаються на свою пам'ять. У таких випадках перший і останній кандидат мають перевагу перед іншими, оскільки інтерв'юери запам'ятовують їх найкраще в порівнянні з іншими кандидатами.

Інтерв'юери неправильно інтерпретують інформацію про кандидата. Це трапляється, коли інтерв'юери намагаються зобразити із себе «психологів-аматорів» і намагаються здогадатися, що мав на увазі кандидат, відповідаючи на запитання тим чи іншим чином. У результаті інтерв'юери дають неправильну характеристику кандидатам. Інтерв'юери роблять поспішні висновки про кандидата. Найчастіше у інтерв'юера складається думка про кандидата вже через кілька хвилин спілкування з ним. «Підводний камінь» в подібних випадках в тому, що у інтерв'юера поки зібрано недостатня кількість інформації, щоб робити якісь висновки про кандидата.

У компанії покладаються тільки на результати інтерв'ю. Безсумнівно, інтерв'ю – невід'ємна частина процесу відбору кандидатів, проте тільки співбесіди буває деколи недостатньо. Крім інтерв'ю існують додаткові способи збору інформації, такі як тестування, рольові ігри, перевірка рекомендацій.

Обговорення результатів інтерв'ю не має систематичного характеру. У процесі обговорення інтерв'юери часто висловлюють коментарі загального характеру, наприклад: «У неї немає досвіду роботи в даній галузі», «На мене він справив враження розумної людини» тощо. При цьому дуже часто не береться до уваги важлива інформація про кандидата. Інтерв'юери приймають рішення, ґрунтуючись на якому-небудь одній якості кандидата. Інтерв'юери нерідко стають жертвами так званого ефекту ореолу, коли завдяки якомусь одному сильному або слабкому якості кандидата у інтерв'юера складається загальне враження про претендента.

У прийнятті рішення інтерв'юери проваджені необхідністю терміново знайти кандидата на вакантну посаду. У подібному випадку можуть занижуватися вимоги, що пред'являються до кандидатів: інтерв'юери припускають, що недолік знань чи досвіду в тій чи іншій сфері можна компенсувати навчанням в процесі роботи.

Отже, існує ряд проблем у процесі підбору персоналу які потребують детального дослідження та вирішення.

1.2 Основні етапи підбору персоналу

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем професійного підбору і розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення

конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва.

Наявність найманих працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам сучасного ринку праці є необхідним для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Тобто, одним з факторів підвищення конкурентоспроможності і закріплення на ринку позицій підприємства є висококваліфікована робоча сила, рівень знань якої зростає відповідно до існуючих вимог ринку. Слід відзначити, що важливим є для сучасних підприємств і організацій правильний підбір і оцінка якостей кандидатів на посаду [6].

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні – це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації [2].

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника;
- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- атестацію кадрів.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його

відповідність займаній посаді (робочому місцю) [3].

Слід зазначити, що оцінка персоналу є одним із етапів при підборі існуючих кадрів для нових посад або проводиться в період стажування нового персоналу для визначення їх компетенції.

Для визначення потреб у персоналі спочатку підприємство аналізує існуючий персонал, кваліфікацію кожного з фахівців, вміння та навички, вікову структура працівників підприємства, структуру працівників за показниками освіти, потім роблять висновок стосовно кадри, яких підприємству не вистачає. Наступним етапом є планування кадрів та визначення джерел залучення персоналу. Після визначення джерел відділ кадрів поетапно проводить прийняття кандидатів на вакантне місце, загальна схема процедури підбору персоналу може мати такий вигляд (рис.1.3).



Рисунок 1.1 – Алгоритм підбору персоналу [2]

Отже аналізуючи рисунок 1.1 слід наголосити, що кожен етап підбору персоналу є важливим, оскільки для сучасних підприємств сьогодні є в пріоритеті омолодження персоналу та набір молодих кадрів, тому варто

аналізувати і контролювати вікову структуру працівників підприємства, також контроль вікової структури дає змогу визначити пенсійний вік працівників, що дає змогу визнати, коли необхідно оновлювати персонал і у якій кількості.

Також важливим є постійне підвищення кваліфікації і освіти працівників, відповідно важливим є аналіз структури працівників за показниками освіти і вчасне підвищення рівня освіти.

На етапі підбору персоналу важливим є правильна оцінка можливостей кандидатів, розглянемо детальніше етапи останнього розділу алгоритму.

Етап 1. Попередня відбірна бесіда

Основна мета бесіди - оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей.

Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу.

Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду.

У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3) [2].

Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети

Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента.

Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента.

Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись.

Питання можуть мати закритий характер. Наприклад: «Скільки вам

було років, коли Ви закінчили 6-й клас? Менше 10: від 10 до 12; від 13 до 14; від 15 до 16.»

Можуть бути задані запитання про думку претендента з якогось приводу.

Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору.

Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень [2].

Етап 3. Бесіда по найманню - інтерв'ю

Метою цієї бесіди є не тільки підбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи.

Дослідження показали, що більше 90 % рішень щодо відбору претендентів фірмами США приймаються на основі результатів бесіди.

При прийманні на роботу організації використовують три типи бесід-інтерв'ю:

- за попередньо розробленою схемою;
- слабоформалізовані;
- вільні бесіди не за схемою [2].

Бесіди за попередньо розробленою схемою запитань здійснюються з використанням стандартного бланку, у якому особа, яка проводить бесіду, відмічає відповіді претендента на поставлені запитання. Багато запитань мають перелік готових варіантів відповідей, і у бланку відмічаються відповіді претендента у передбачених графах. Такі бесіди мають обмежений характер, а одержана інформація не дає широкого уявлення про претендента і можливості пристосувати хід бесіди до відповідей претендента [2].

Досконалість трудових навичок оцінюється кількісними і якісними показниками роботи працівника, а також такими фізіологічними показниками:

– стійкість навичок, яка характеризується варіабельністю часу виконання трудових дій, амплітудою і протяжністю траєкторії рухів;

– концентрація нервових процесів, коли сформовані умовні рефлексії виникають лише у відповідь на подразники певної якості і сили і не виникають на подібні подразники, які мають інше сигнальне значення [8].

Незважаючи на те, що є багато різних підходів до оцінювання працівників, усі вони мають загальний недолік – суб'єктивність. Оскільки рішення залежить від того, хто використовує метод [7].

Проблему об'єктивності оцінки можна було б сформулювати у вигляді окремих вимог до оціночної технології. Її треба побудувати так, щоб оцінити персонал:

– об'єктивно – незалежно від чиєїсь окремої думки або окремих суджень;

– надійно – досить вільно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів і невдач);

– достовірно стосовно діяльності – розцінювати реальний рівень володіння навичками – наскільки успішно людина справляється зі своєю справою;

– з можливістю прогнозу – оцінка повинна давати дані про те, до яких видів діяльності і на якому рівні людина здатна потенційно;

– комплексно – оцінюється не тільки кожний із членів організації, а й зв'язки і ставлення всередині організації, а також можливість структури в цілому;

– процес оцінювання та критерії оцінки повинні бути доступні не вузькому колу спеціалістів, а зрозумілі і тим, хто оцінює, і спостерігачам, і тим, кого оцінюють (тобто володіти властивостями внутрішньої очевидності);

– проведення оціночних заходів повинно вбудовуватися в загальну систему кадрів роботи в організації так, щоб реально допомогти її розвитку й

удосконаленню [7].

1.3 Методи підбору персоналу на підприємстві

Кожне підприємство має необхідність в якісному підборі працівників і кожен вирішує цю проблему для себе по-різному, але є крім того кілька відомих способів підбору персоналу, які використовуються майже всіма комерційними структурами.

В рамках операції комплекту персоналу розглядається комплекс заходів по створенню додаткового фонду претендентів в рамках ключів двох видів (Зовнішніх, внутрішніх) на вакантні місця, в такому випадку є відбувається гармонізація потреб компанії і пропозицій співробітників – претендентів [1].

Слід визначити найпоширеніші джерела з підбору персоналу:

- навчальні заклади;
- комерційні навчальні заклади;
- посередницькі фірми по відборі персоналу;
- центри забезпечення зайнятості (служби зайнятості/біржі праці);
- професійні організації;
- вільний ринок праці;
- власні внутрішні джерела.

Джерела набору персоналу, в свою чергу поділять на два основних види: внутрішні – набір виповнюється зсередини компанії через результат його особистих працівників самого підприємства, зовнішні - набір виповнюється за межами компанії через результат зовнішніх ресурсів.

Зовнішні джерела більш поширені, так як кошти компанії урізані і при переході на вільну посаду позбавляється попереднє місце роботи співробітника, що дану вільну посаду взяв.

Умовно зовнішні джерела можливо розбити на дорогі і недорогі. До

дорогим зараховуються кадрові агентства та публікації платних оголошень в засобах масової інформації (радіомовлення, телебачення, друковані видання). До недорогих зараховуються державні центри зайнятості населення, контракти з вищими навчальними закладами та ін. Крім цього, є зовнішні джерела розшуку можливих претендентів, які мають всі шанси бути і зовсім безоплатними для компанії. Розмова проходить про інтернет-ресурси, в яких, різноманітні безоплатні веб-сайти, в яких, можливо розташувати повідомлення про запропонованої вакансію і проаналізувати резюме можливих претендентів. Внутрішній підбір підбору персоналу, так само як принцип має на меті пошук працівників на вільні посади менеджерів середньої і вищої ланки. Вільні місця виникають так само як результат розширення або «переміщення» працівників всередині компанії. В даному випадку керівництво визначає на вільні посади раніше трудящих в компанії людей.

Перевага подібного способу вважається недолік матеріальних витрат, допомога збільшення відданості до компанії, претенденти ніяк не мають потреби в інтеграції в колектив. Мінуси – це обмежений підбір кандидатів і недолік здатності залучення «свіжих» ресурсів.

Можна використати такий спосіб, як підтримка співробітників (поєднання або сумісництво). Його завдання – вибір співробітників на рядові посади або комплект некваліфікованого персоналу (працівників). Переваги методу - значна рівень сумісності, мінусі – неможливість застосування способу при прийнятті на роботу висококваліфікованих співробітників внаслідок недоступності в співробітників необхідного досвіду і умінь, а крім того, так само як принцип, необізнаність специфіки посади [9].

Певна підтримку в цьому, для того щоб виключити похибок при відборі співробітників, даються різноманітні джерела інформації: заяву про прийом (1-е єдине уявлення про претендента); фото (зовнішній вигляд); біографія (процедура розвитку, деталі особистості); особиста анкета (класифікація найбільш важливих даних про претендента, збереження цієї

інформації); диплом (успішність в вищих навчальних закладах, умовні дані про кваліфікацію); трудова книжка (місце роботи в біографії, колишні сфери діяльності, кваліфікаційна характеристика); рекомендації (профпридатність); діалог з вступником (заповнення недоліків в даних, надає індивідуальне розуміння про претендента); пробна робота (майстерності і уміння в праці).

Основні переваги і недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу коротко презентовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу [9]

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	
<p>Поява шансів для службового росту молодих кадрів підприємства;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ступеня прихильності до організації; - Поліпшення соціально-психологічного клімату на виробництві; - Низькі витрати на залучення кадрів; - Претендентів на посаду добре розуміються на організації; - Претендент на посаду знає дану організацію; - Збереження рівня оплати праці, що склався в даній організації (претендент з боку може пред'явити більш високі вимоги щодо оплати праці в порівнянні з існуючою на ринку праці в даний момент) 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені можливості для вибору кандидатів; - Можливі напруженість чи суперництво в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника; - Поява панібратства при вирішенні ділових питань, тому що тільки вчора претендент був нарівні з колегами; - Небажання відмовити в чому-небудь співробітників, що має великий стаж роботи в даній організації
Зовнішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> - Більш широкі можливості вибору; - Поява нових імпульсів для розвитку організації; - Нова людина, як правило, легко домагається визнання; - Прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах; Менша загроза інтриг виникає всередині організації 	<ul style="list-style-type: none"> - Більш високі витрати на залучення кадрів; - Висока питома вага працівників, прийнятих із боку, сприяє росту плинності кадрів; - Погіршується соціально-психологічний клімат в організації серед давно працюючих; - Висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну; - Погане знання організації; - Тривалий період адаптації; - Блокування можливостей службового зростання для працівників організації.

Аналізуючи таблицю 1.2 слід зауважити, що при підборі персоналу

необхідно враховувати переваги і недоліки кожного з методів.

Підбір персоналу – це процедура дослідження емоційних і професійних властивостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання зобов'язань в конкретній трудовій ділянці або посаді і підбору з сукупності кандидатів більш оптимального з урахуванням співвідношення його кваліфікації, професії, індивідуальних властивостей і можливостей вподоби роботи, захопленням компанії і його самого [11].

Процес відбору співробітників проводиться в декілька стадій. Головними з їх вважаються завчасна відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; інтерв'ю з менеджером з кадрів; проходження тестів; контроль рекомендацій; в деяких випадках медичне обстеження. У базі даних відомостей береться дозвіл про прийом на роботу [12]. Головними критеріями вважаються досвід, ділові властивості, професіоналізм, фізіологічні властивості, тип особистості кандидата, його потенційні можливості. Властивості, які повинні мати кандидати формуються в професіограмі, або карті компетентності. Фігурально їх можливо охарактеризувати "портретом" ідеального співробітника.

Залучення персоналу полягає з деяких розділів. У початковому розділі з них, беручи до уваги багатообіцяючі завдання компанії в усіх галузях організації, описуються єдина оцінка професії і її роль [13]. Далі на основі детального дослідження рис професії, обставин роботи полягає, розділ відмінних рис трудового процесу, що виконується (те що в повній діяльність передбачає собою робота, її особливість, обсяг робіт, обов'язок співробітника, відносини з працівниками та керівництвом, умови до навичок тощо). 3-ий пункт містить дані про психічні властивості, співвідношення яким вважається важливим з метою виконання висококласних зобов'язань (психічні функції, характерні риси сприйняття місця і періоду, потрібні характеристики уваги, чіткості, серйозності до справи, темпу, характерні помилки, умови до міцності співробітника, комунікативності тощо.). Завершальний розділ передбачає собою комплекс абсолютно всіх вимог, що

пред'являються до персони, ділові і висококваліфіковані властивості працівників (риси характеру, можливості, єдина і професіональна націленість, знання, майстерності, психологічні властивості, вид характеру тощо.) [14].

Крім того джерела залучення кадрів поділяють на активні і пасивні, що відображено в табл.1.3

Таблиця 1.3 – Джерела залучення кадрів [14]

Джерела залучення кадрів	
Активні	Пасивні
Укладення прямих договорів з навчальними закладами або учасниками навчання Подання заяв про вакантні місця у центри зайнятості Послуги фірм з персоналу (посередницькі організації) Запрошення нового персоналу з інших організацій	Подання рекламних об'яв в засоби масової інформації (інтернет, телебачення, газети) Розповсюдження листівок та оголошень про вакантні посади

Отже аналізуючи таблицю 1.3 хочемо зазначити, що сучасні підприємства використовують у своїй діяльності комплексно джерела залучення кадрів, тобто і активні і пасивні, але найпопулярнішими є пошук і підбір персоналу через інтернет-сайти.

Процес відбору полягає з наступних складових:

1. Первинне ознайомлення та інтерв'ю з претендентами
2. Отримання і оброблення даних про них;
3. Аналіз властивостей і формування достовірних «портретів»;
4. Зіставлення справжніх властивостей кандидатів і умов посади;
5. Зіставлення різних претендентів та вибір;
6. Призначення та затвердження кандидатів на посаду, підписування робочого угоди.

Аналізуючи нові підходи до підбору персоналу слід зазначити, що застосування новітніх підходів до набору працівників стає ключовим фактором успіху. Тому, жодне підприємство, якщо воно дбає про своє

майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей як з точки зору витраченого часу і зусиль, так і з точки зору фінансових ресурсів. До змін потрібно адаптуватися, і хто раніше це зрозуміє і використає, той зможе ефективно і успішно працювати. Тому змінюються концептуальні підходи до набору кадрів. За часи Радянського Союзу і пострадянського періоду керівники підприємства намагалися мінімізувати будь-які витрати, і витрати пов'язані з набором кадрів у тому числі. Основним результатом, якого вони прагнули досягти, були встановлені державою норми і показники, без зацікавленості у покращенні їх рівня. Пріоритетом сучасного підходу, є прагнення формування витрат на такому оптимальному рівні, що дасть змогу досягти максимально можливих результатів процедури найму персоналу. Сьогодні на українському ринку праці в значній мірі копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій. Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді допомогу в її реалізації [4].

Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що говорить про затребуваність цих послуг. Рекрутинг займається пошуком і підбором персоналу для компанії-замовника, використовуючи декілька методів. Першим й одним з досить дорогих методів є Executive Search (прямий пошук), обов'язковою умовою якого є широкомасштабне дослідження ринку праці, тобто прямий пошук фахівців, що потенційно відповідають вимогам вакансії, через послідовний набір заходів. Сама послуга Executive Search передбачає надання клієнтові одних із кращих фахівців на ринку. Це досить трудомісткий процес, і виконання проекту за Executive Search може зайняти досить багато часу. Другий метод – Head Hunting, або так зване «Полювання за головами», є неодмінною складовою Executive Search і має на увазі пошук

фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери й вкрай рідко шукають іншу роботу, іншими словами це «переманювання» кращих працівників у кращі компанії, і готовність за це заплатити. Іноді замовник прямо вказує на того фахівця, що йому потрібний. Головна відмінність Head Hunting від традиційного рекрутмента – його цілеспрямованість у порівнянні з масовим пошуком. Як правило, такі послуги оцінюються в розмірі 25 – 35 % річного доходу шуканого фахівця [4]. Даний вид пошуку включає в себе найчастіше неетичні методи (рис.1.4)

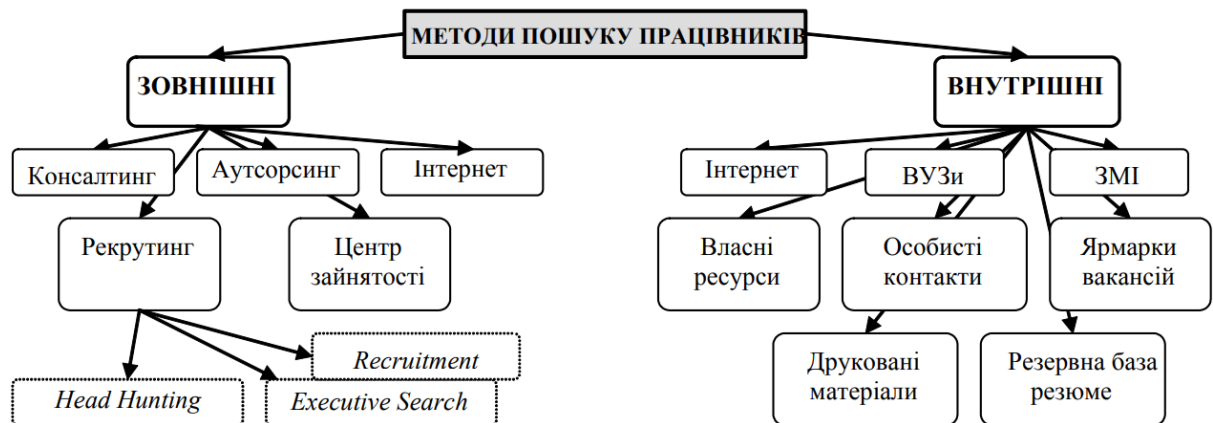


Рисунок 1.4 – Методи пошуку працівників

Важливо зазначити, що які б методи і засоби пошуку працівників не використовувала б компанія, головним при наборі персоналу є безпосередній їх відбір на самому підприємстві. На даний момент існує можливість вибору серед широкого кола інноваційних методів, серед сучасних методів можна виділити такі (рис. 1.5).

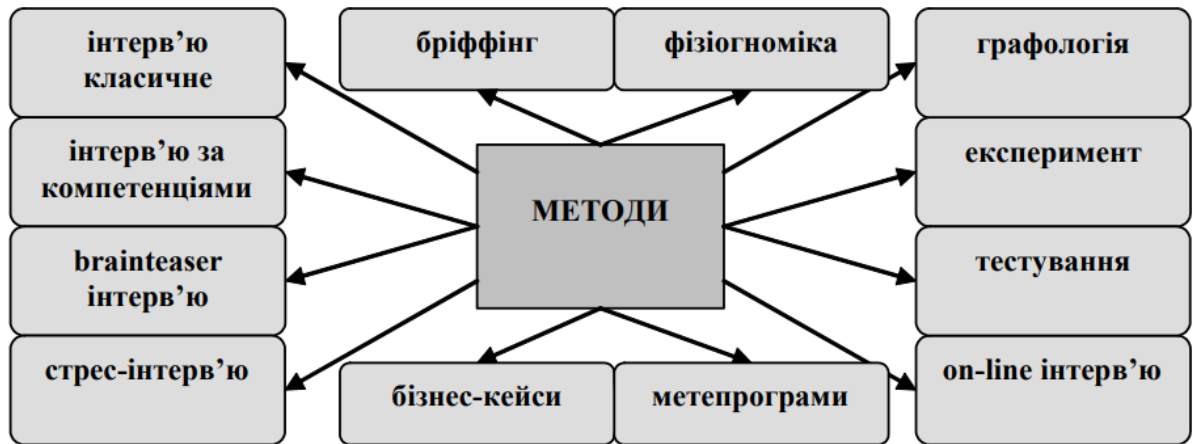


Рисунок 1.5 – Сучасні методи підбору персоналу [4]

Серед запропонованих методів підбору персоналу гарні результати можна отримати за допомогою експериментальних методів. Для претендента формують певні ситуації наближені до реальних, котрі матимуть місце в майбутній роботі, і аналізують, яким чином він їх вирішує. Плюсом даного методу є те, що за допомогою цього методу можна побачити вміння претендента на практиці, а мінусами те, що він потребує великої затрати часу, відривання від роботи інших працівників, додаткових матеріальних витрат. Існують такі види експериментального методу: виконання зразків роботи, пробні завдання, відвідування підприємства, ситуаційні завдання

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи ми розглянули методи підбору персоналу на підприємстві, визначили, що підбір персоналу – це процедура дослідження емоційних і професійних властивостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання зобов'язань в конкретній трудовій ділянці

або посаді і підбору з сукупності кандидатів більш оптимального з урахуванням співвідношення його кваліфікації, професії, індивідуальних властивостей і можливостей вподоби роботи, захопленням компанії і його самого .

В розділі ми розглянули джерела підбору персоналу і визначили переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу

Нами встановлено, що процес відбору кадрів полягає в: первинне ознайомлення та інтерв'ю з претендентами, отримання і оброблення даних про них, аналіз властивостей і формування достовірних «портретів», зіставлення справжніх властивостей кандидатів і умов посади, зіставлення різних претендентів та вибір, призначення та затвердження кандидатів на посаду, підписування робочого угоди.

Ми розглянули алгоритм підбору персоналу. Отже слід наголосити, що кожен етап підбору персоналу є важливим, оскільки для сучасних підприємств сьогодні є в пріоритеті омолодження персоналу та набір молодих кадрів, тому варто аналізувати і контролювати вікову структуру працівників підприємства, також контроль вікової структури дає змогу визначити пенсійний вік працівників, що дає змогу визнати, коли необхідно оновлювати персонал і у якій кількості. Досліджено методи оцінки кандидатів на вакантну посаду і визначено проблеми, які допускають інтерв'юери під час співбесіди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДБОРУ КАДРІВ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

«Сільпо» – це торгова мережа продовольчо-промислових супермаркетів в Україні. Заснована в березні 2001 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group.

Супермаркети мережі «Сільпо» розташовані в усіх регіонах України. Магазини знаходяться в різноманітних точках міст України. Магазини мережі «Сільпо» пропонують покупцям широкий вибір продуктів харчування, а також промислові товари та косметику. Асортимент супермаркетів досягає 30 000 найменувань продукції (табл.1)

Таблиця 2.1 – Данні про установу ТОВ «Сільпо-Фуд» [16]

Назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» м. Запоріжжя
----------------	---

Адреса	м.Запоріжжя, вул. Бородинська 20 б, 69000
Телефон, факс	0800 301 707
Сторінка в інтернеті	silpo.ua
Заснування підприємства	1998
Чисельність працюючих на підприємстві	207
Асортимент продукції і/або послуг	Торгово-промислова корпорація
Керівництво підприємства	Куратор, керуюча, адміністрація

Уже кілька років поспіль Fozzy Group зберігає темпи розвитку завдяки ваговій стратегії, навіть в умовах нестабільного ринку. Введення інноваційних для ринку України планів крім того дає можливість компанії гарантувати стабільне зростання.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Підприємству надано право здійснювати такі види діяльності : торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, консультаційні послуги, комерційна, маркетингова, посередницька діяльність, складські послуги. Діяльність, яка підлягає ліцензуванню, здійснюється товариством після одержання відповідної ліцензії у встановленому порядку.

Загальні умови заняття торговельною діяльністю, основні вимоги до торговельної мережі у супермаркеті «Сільпо» визначаються «Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування населення». Даний супермаркет здійснює торговельну діяльність за наявності пакету дозволених документів, зокрема, таких як свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензії на торгівлю окремими видами товарів.

В процесі роботи супермаркет «Сільпо» забезпечує відповідність виробничих приміщень екологічним та санітарно-гігієнічним вимогам, а

обладнання – вимогам нормативних документів щодо виробництва, зберігання і продажу товарів та вимогам охорони праці. В торговельному залі магазину є санітарні правила, правила продажу товарів, книга скарг та пропозицій, а також вимірювальні прилади, що використовуються для зважування товарів та розрахунків з покупцями.

Не припиняє вдосконалюватися експортний напрям Fozzy Group. З 2017 року продукти були експортовані в 15 країн світу, загальний розмір операцій зібрав найбільш 147,9 мільйонів доларів.

Також Fozzy Group закріпила позиції проекту «Власний імпорт». За 2017 стали спільно працювати з 43 новітніми постачальниками, підвищивши єдине число аж до 800 компаній-виробників з 65 країн світу, продукцію яких, можливо отримати в мережах Fozzy Group.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фоззі-Фуд»

має такий вигляд (рис.2.1)

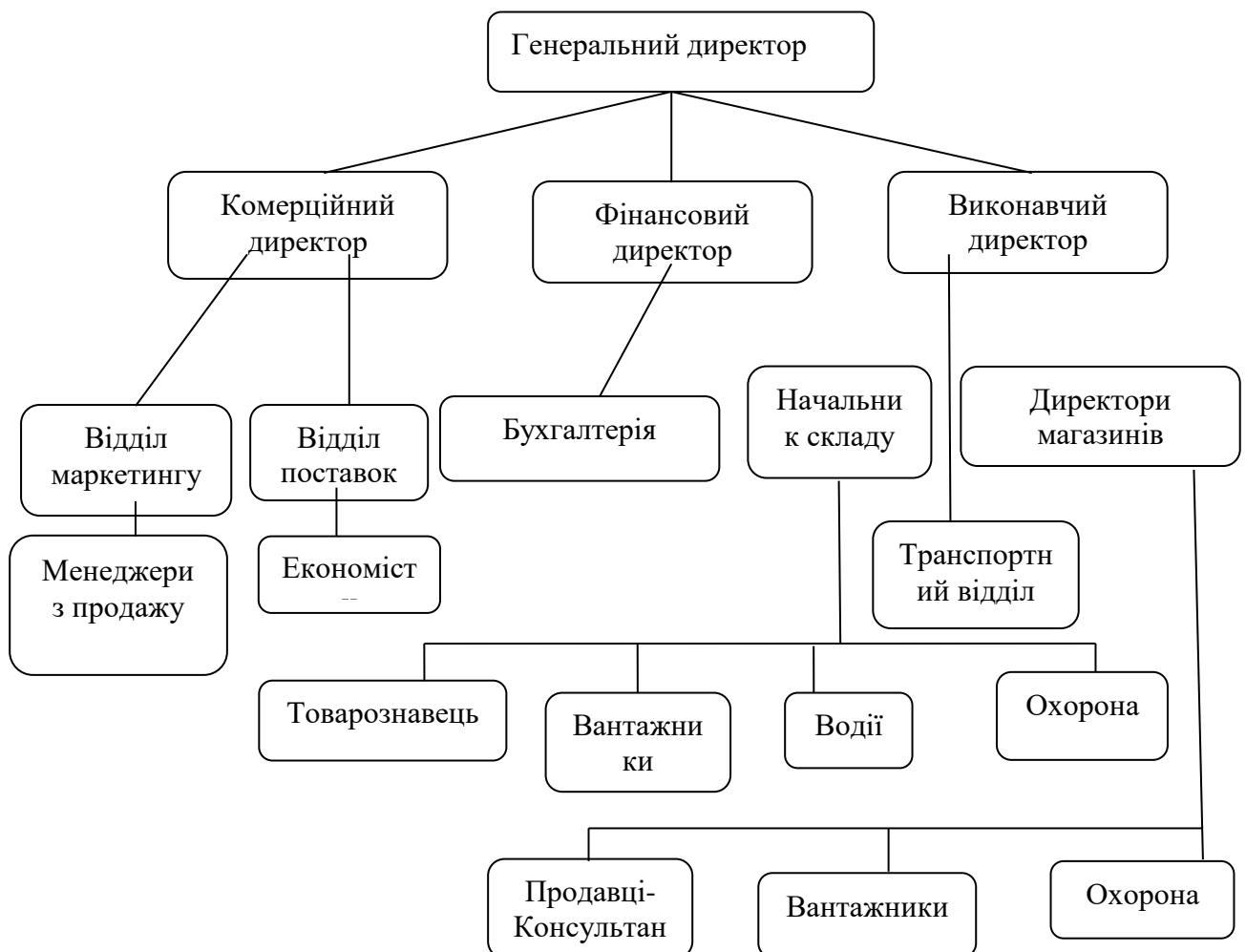


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [16]

Аналізуючи рисунок 2.1, слід зазначити, що підбором управлінського персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» займаються працівники відділу кадрів (офіс персоналу), у регіонах є управління в яких служба кадрів підбирає персонал на магазини відповідного регіону. Повна організаційна структура відображена у Додатку А. Відділ кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» веде активну діяльність, займається окрім управління кадрами – мотивацією, навчанням, підвищує потенціал персоналу. Так у 2019 році для менеджерів з персоналу було проведено 366 тренінгів в результаті 4754 робітника отримали нові знання та навички, які застосовують в своїй роботі.

Крім того керівниками та їх заступниками на магазинах проводяться міні-тренінги, так у 2019 році проведено 5826 заходів на яких розглядали актуальні теми «командна робота», «наставництво» у результаті 45816 працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» отримали нові знання і вміння.

Хочемо зазначити, що керуючий магазином «Сільпо» – це фахівець, який забезпечує безперебійність і високоефективність всієї роботи магазину та керівництво співробітниками магазину. Керуючий магазином являє собою досить досвідченого спеціаліста з комплексом знань, необхідних у торговельній діяльності. Йому в своїй роботі необхідно орієнтуватися на багато факторів і закономірностей: тенденції розвитку торгівлі, коливання в звичках і перевагах клієнтів, чинники привабливості магазину тощо. Таким чином, це організатор, і психолог, і експерт в одній особі, тобто керуючий магазином – дуже багатофункціональний фахівець. Функціональними обов'язками керуючого магазином є: участь у формуванні асортиментної та цінової політики; організація подання товару в торговому залі, облік ТМЦ, контроль наявності асортименту, якості товару, обов'язкових супроводжуваних документів, проведення переоцінок, контроль правильності цін на товари; участь в організації та проведенні інвентаризацій в магазині; контроль дотримання стандартів обслуговування, касової дисципліни; контроль оформлення залу, забезпечення виконання планів реалізації

(місячного, квартального, річного), координація та виконання нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки, врегулювання питань з контролюючими органами; взаємодія з орендодавцями, взаємодія з центральним офісом; підбір, адаптація, мотивація, навчання персоналу, контроль виконання поставлених завдань; складання графіків роботи та ведення табелів робочого часу; аналіз фінансових та інших показників: обсяг продажів, товарообіг, середній чек тощо, розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи магазину, ведення звітності.

Замісники керуючого у супермаркеті «Сільпо» закріплюються за трьома основними функціональними напрямками: сервіс – відділ каси, спеціаліст по комплексному обслуговуванню; стелажна торгівля – відділ стелажної торгівлі, відділ товарного обліку; свіжі продукти – відділ свіжих овочів, молочна продукція, хліб, відділ кулінарії. Також виділяють додатковий напрямок – навчання та розвиток персоналу.

Варто зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить заходи щодо мотивації персоналу, серед них визначення кращого працівника року, рейтинги, визначення кращого керівника, найпродуктивніший магазин, битва професіоналів, яка проходить у 4 тури. За виграш ну цих заходах працівники отримують матеріальне або моральне заохочення від керівництва.

Працівники, під час прийняття на роботу у супермаркет «Сільпо» та періодично, проходять на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих. Під час прийняття на роботу працівників у супермаркеті «Сільпо» начальником охорони праці проводиться вступний інструктаж. Він проводиться з метою ознайомлення нових працівників та студентів з вимогами охорони праці, виробничої санітарії, протипожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку, надання першої медичної допомоги при настанні нещасного випадку.

Після проведення вступного інструктажу робиться відповідний запис у журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, а також у

наказі про прийняття працівника на роботу у супермаркет «Сільпо». Якщо працівник не пройшов вступного інструктажу, навчання з питань охорони праці та перевірки знань, то він до роботи у супермаркеті не допускається. Кожен працівник супермаркету «Сільпо» після проходження вступного інструктажу, в обов'язковому порядку проходить первинний інструктаж на робочому місці, після проходження інструктажу на робочому місці він наказом керівника допускається до стажування під контролем старшого по зміні. Стажування проходить протягом двох тижнів, після чого працівник наказом керівника допускається до самостійної роботи. Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі працівникам супермаркету «Сільпо» проводить до початку роботи безпосередньо на робочому місці безпосередній керівник робіт (керівники відділів). Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів та їх допуск до роботи керівники відділів, що проводили інструктаж, вносять відповідні записи до журналів реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Сторінки журналу реєстрації інструктажів пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою.

Варто зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» надає робочі місця в різних регіонах країни і має значну кількість персоналу, а враховуючи те, що магазинів стає все більше відповідно, постійно з'являється потреба у нових кадрах. Для детального вивчення персоналу підприємства, проведемо його аналіз і визначимо особливості підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд».

2.2 Аналіз праці персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура управління супермаркету є наступною: магазин очолює директор (управляючий), йому підпорядковані 8 заступників та завідувачі відділами. Відділи очолюються завідувачами у складі 8 осіб. Ним в свою чергу підпорядковуються адміністратори торговельної зали. У відділі каса працює 49 людина, у відділі стелажної торгівлі – 18 чол., відділ

свіжих продуктів – 40 чол., відділ випічка – 25 чол., відділ кулінарія – 25., м'ясний відділ – 12 чол., відділ товарного обліку – 11 чол., відділ охорони – 9 чол., господарський відділ – 2 чол.

Розрахуємо за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні три роки вікову структуру працівників підприємства (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Розрахунок вікової структури працівників [17]

2017 рік	2018 рік	2019 рік
$58/198*100\% = 30\%$	$63/203*100\% = 31\%$	$63/203*100\% = 31\%$
$70/198*100\% = 36\%$	$62/203*100\% = 31\%$	$62/203*100\% = 31\%$
$63/198*100\% = 32\%$	$70/203*100\% = 34\%$	$70/203*100\% = 34\%$
$5/198*100\% = 2\%$	$6/203*100\% = 3\%$	$6/203*100\% = 3\%$
$2/198*100\% = 1\%$	$2/203*100\% = 1\%$	$2/203*100\% = 1\%$

Аналізуючи таблиця 2.2 можна зробити висновок за три роки по віковій структурі ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати розрахунків занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Вікова структура працівників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» [17]

№	Показники по персоналу	2017	2018	2019
1	Загальна чисельність працівників, чол.	198	203	207
2	Чисельність працівників віком до 25 років, чол	58	63	75
3	Питома вага працівників віком до 25 років, %	30%	31%	37%
4	Чисельність працівників віком 25-35 років, чол	65	62	102
5	Питома вага працівників віком 25-35 років, %	36%	31%	49%
6	Чисельність працівників віком 35-55 років, чол.	68	70	23
7	Питома вага працівників віком 35-55 років, %	32%	34%	11%
8	Чисельність працівників віком 55-60 років, чол	5	6	7
9	Питома вага працівників віком 55-60 років, %	2%	3%	3%
10	Чисельність працівників старше 60 років, чол	2	2	0

11	Питома вага працівників старше 60 років, %	1%	1%	0%
----	--	----	----	----

В результаті проведення дослідження, що відображено в таблиці 2.3 встановлено, що за 2017 рік питома вага віком до 25 років - 29%, віком 25-35 років – 34%, віком 35-55 років – 31%, віком 55-60 – 2%, та старші 60 – 1%. У 2018 році питома вага віком до 25 років – 31%, віком 25-35 років – 31%, 35-55 років – 34%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 1%. Ми бачимо, що у 2018 році питома вага на працівників значно збільшилась з 2017 року. У 2019 році питома вага віком до 25 років – 37%, віком 25-35 років – 49%, 35-55 років – 11%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 0%. Та можемо побачити як у 2019 році більше пріоритету підприємство надає молоді, а в основному студентам, відбувається «омолодження» складу працівників.

Для наглядного аналізу, відобразимо показники вікової структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» на діаграмі (рисунок 2.2).

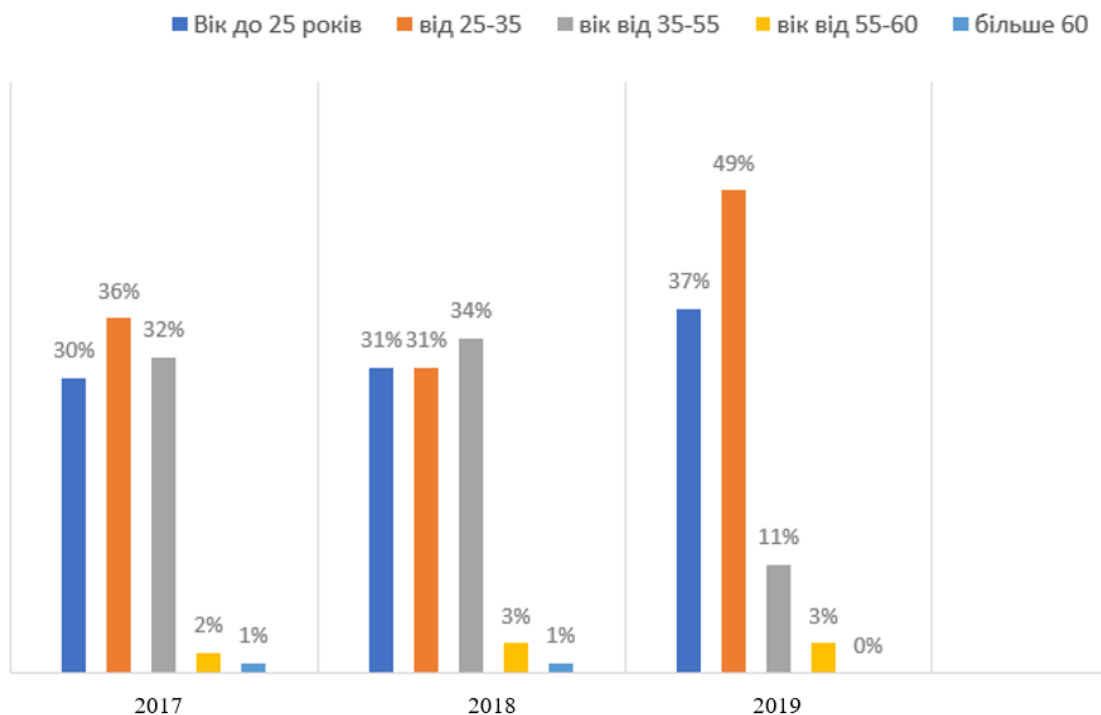


Рисунок 2.2 – Вікова структура працівників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (побудовано за результатами [17])

Розрахуємо структуру працівників за показниками освіти за показниками за останні три роки по підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд», розрахунки відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунки показників освіти працівників на ТОВ «Сільпо-Фуд» [17]

2017 рік	2018 рік	2019 рік
$33/198*100\% = 16\%$	$27/203*100\% = 13\%$	$33/207*100\% = 16\%$
$40/198*100\% = 20\%$	$33/203*100\% = 16\%$	$52/207*100\% = 25\%$
$35/198*100\% = 18\%$	$30/203*100\% = 15\%$	$38/207*100\% = 19\%$
$41/198*100\% = 21\%$	$56/203*100\% = 28\%$	$25/207*100\% = 12\%$
$49/198*100\% = 25\%$	$57/203*100\% = 28\%$	$59/207*100\% = 28\%$

Аналізуючи таблицю 2.4, (Додаток Б) ми зробили певні висновки і занесли основні результати розрахунків по ТОВ «Сільпо-Фуд» у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Освітня структура працівників підприємства [17]

№	Підприємство	2017	2018	2019
1	Чисельність працівників з неповною вищою освітою (молодший спеціаліст), чол	33	27	33
2	Питома вага працівників з неповною вищою освітою (молодший спеціаліст), %	16%	13%	16%
3	Чисельність працівників з базовою вищою освітою (бакалавр), чол	40	33	52
4	Питома вага працівників з базовою вищою освітою (бакалавр), %	20%	16%	25%
5	Чисельність працівників з повною вищою освітою (спеціаліст, магістр), чол	35	30	38
6	Питома вага працівників з повною вищою освітою (спеціаліст, магістр), %	18%	15%	19%
7	Чисельність працівників з професійно-технічною освітою, чол	41	56	25
8	Питома вага працівників з професійно-технічною освітою, %	21%	28%	12%
9	Чисельність працівників без освіти, чол	49	57	59
10	Питома вага працівників без освіти, %	25%	28%	28%

З таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що чисельність працівників без освіти значно висока і вона зростає – це є негативним фактором.

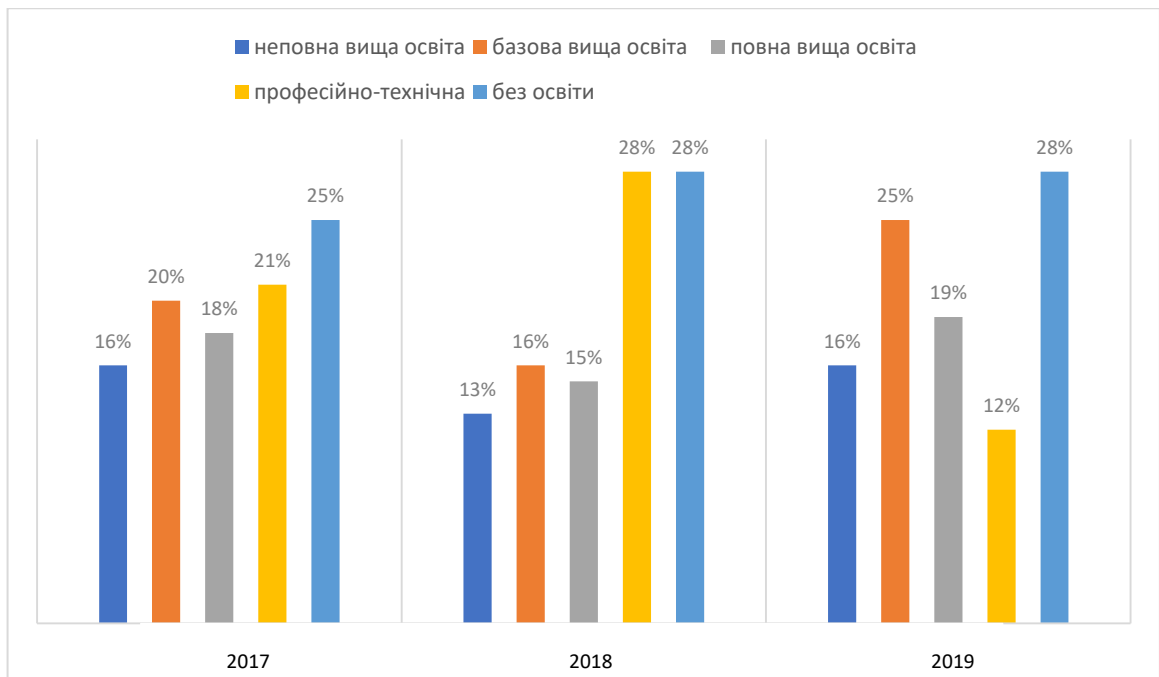


Рисунок 2.3 – Освітня структура працівників підприємства
ТОВ «Сільпо-Фуд» (побудовано за результатами [17])

Проаналізувавши рисунок 2.3 можна зробити такий висновок, що питома вага працівників з неповною вищою освітою за 2017 рік – 16%, 2018 рік – 13%, 2019 рік – 16%. Питома вага працівників з базовою вищою освітою у 2017 році – 20%, 2018 році – 16%, 2019 році – 25%. Питома вага працівників з повною вищою освітою за 2017 рік – 18%, 2018 рік – 15%, 2019 рік – 19%. Питома вага працівників з професійно-технічною освітою становить за 2017 рік – 21%, 2018 рік – 28%, 2019 рік – 12%. Питома вага працівників без освіти за 2017 рік – 25%, 2018 рік – 28%, 2019 рік – 28%.

Процедура відбору співробітників в ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з наступних стадій: дослідження необхідності в кадрах (містить єдиний аналіз справжніх і майбутніх умов і встановлення питань найму і відбору кадрів); встановлення умов до кандидатури (дослідження діяльність, робочого місця, посади), підготовки відображення даної діяльність (трудової зони, посади), тобто службовий інструкції і індивідуальної специфікації, а також визначення термінів і обставин найму); встановлення ймовірних джерел надходження претендентів (доставка заяви в центр зайнятості, оголошення в рекламні видання, ймовірність застосування консультантів згідно найму і відбору співробітників, запрошення випускників навчальних закладів); підбір методик набору співробітників; безпосередньо робота з претендентом і встановлення його придатності до посади.

Безпосередньо концепція відбору співробітників в ТОВ «Сільпо-Фуд» не володіє спеціальних відмінностей від інших виробничих компаній міста:

- подача оголошення в рекламне видання і заяви в центр зайнятості;
- попередня відбіркова розмова з претендентами;
- наповнення анкети претендента на посаду;
- розмова згідно найму;
- тестування;
- перевірка

- рекомендацій і послужного списку;
- медичне обстеження;
- прийняття рішення, щодо прийому кандидата на підприємство.

Таким чином незважаючи на подібну структуру руху відбору, керівництву часто доводиться стикатися з обстановкою, коли пошук і підбір персоналу попередньо не планується і виконується тільки в період, коли виробництво стикається з потребою заповнення тих чи інших посад. З метою оцінки певного кандидата особлива спецкомісія не збирається. Вікова структура працівників підприємства За віковою структурою за 2017 рік питома вага віком до 25 років - 29%, віком 25-35 років – 34%, віком 35-55 років – 31%, віком 55-60 – 2%, та старші 60 – 1%. У 2018 році питома вага віком до 25 років – 31%, віком 25-35 років – 31%, 35-55 років – 34%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 1%. Ми бачимо, що у 2018 році питома вага на працівників значно збільшилась з 2017 року. У 2019 році питома вага віком до 25 років – 37%, віком 25-35 років – 49%, 35-55 років – 11%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 0%. Та можемо побачити як у 2019 році більше пріоритету підприємство надає молоді, а в основному студентам, відбувається «омолодження» складу працівників.

В результаті проведеного аналізу з освітньої структури працівників підприємства можна зробити такий висновок, що питома вага працівників з неповною вищою освітою за 2017 рік – 16%, 2018 рік – 13%, 2019 рік – 16%. Питома вага працівників з базовою вищою освітою у 2017 році – 20%, 2018 році – 16%, 2019 році – 25%. Питома вага працівників з повною вищою освітою за 2017 рік – 18%, 2018 рік – 15%, 2019 рік – 19%. Питома вага працівників з професійно-технічною освітою становить за 2017 рік – 21%, 2018 рік – 28%, 2019 рік – 12%. Питома вага працівників без освіти за 2017 рік – 25%, 2018 рік – 28%, 2019 рік – 28%.

2.3 Оцінка підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проведемо оцінку діяльності згідно з підбору і відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»:

Підбір персоналу починається з наявності вільної посади. У відділ персоналу направляється заявка з керуючих відділів в усній або письмовій формі. Оформляється перелік умов до кандидата.

Вільні посади з'являються або за добровільним бажанням працівника (звільнення за власним бажанням), або звільнення працівника за наказом керівництва за невиконання своїх функціональних обов'язків або за невідповідність посаді.

Для визначення відповідності знанням і вмінням відповідній посаді працівники кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» періодично проводять атестацію персоналу.

Атестація працівників на ТОВ «Сільпо-Фуд» у першому кварталі 2019 року зображена на рисунку 2.4.

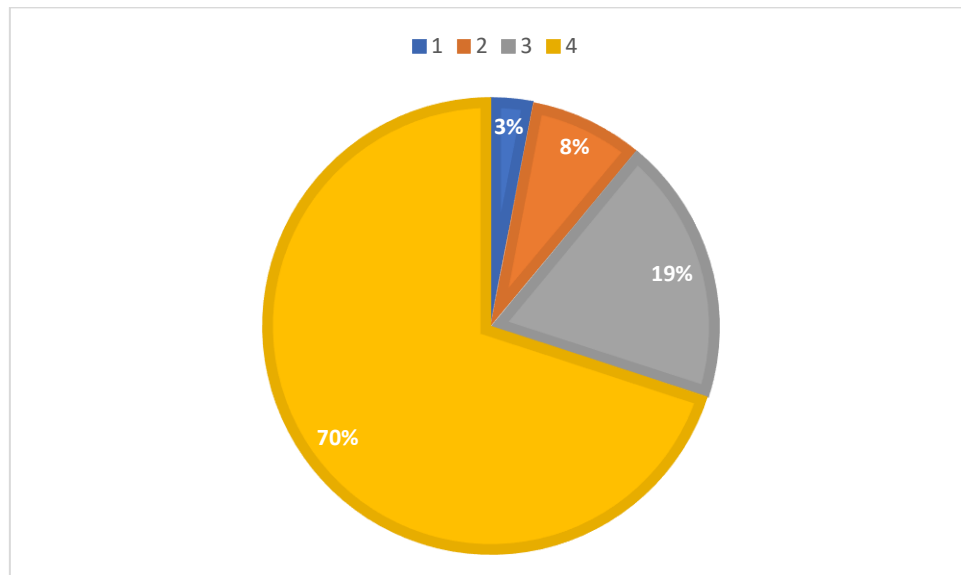


Рисунок 2.4 – Атестація працівників на ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2019р.[16]

Отже на рисунку 2.4 відповідно до діаграми за результатами атестації:

1 – не відповідають займаній посаді (3%);

2 – кадровий резерв (8%);

3 – відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії (19 %);

4 – відповідають займаній посаді (70%).

Атестації на ТОВ «Сільпо-Фуд» проводиться постійно для молодих спеціалістів після закінчення терміну їх стажування як частина загальної роботи по адаптації молодих спеціалістів та активізації їх професійної діяльності [15].

Формування кадрового резерву на підприємстві здійснюється у відповідності з положенням про роботу з резервом кадрів та їх ротацією для висування на керівні посади ТОВ «Сільпо-Фуд» і проводилось у кілька етапів.

Остаточний вибір спеціалістів відбувається з урахуванням їх особистих ділових якостей, професійних і організаторських здібностей, рівня освіти, вікового цензу та результатів перебування окремих спеціалістів в кадровому резерві попередніх років.

Робота, яка проводилась з особами, зарахованими до кадрового резерву сприяє підвищенню їх професійного рівня та підготовці до виконання функцій на майбутній посаді.

Навчання і стажування спеціалістів, зарахованих до кадрового резерву здійснювалося у відповідності із затвердженими індивідуальними планами, де передбачається:

- вивчення і аналіз виробничих показників підрозділів і підприємства в цілому;
- безперервне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем відповідного напрямку;
- стажування на посаді, до якої знаходиться в резерві;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок,

службових розслідувань;

- участь у підготовці проектів планів роботи підприємства, структурних підрозділів на перспективу та на поточний період.

Сучасний етап розвитку економіки пред'являє нові вимоги до якості робочої сили на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та виробництві, її конкурентоспроможності. Професійне навчання кадрів є одним з найважливіших чинників забезпечення високої продуктивності праці, виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу.

- критерії відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» [15]:

- освіта (не нижче середнього);

- спеціальна підготовка (наявність посвідчення приватного охоронця);

- комунікативність, активність, вміння будувати відносини з людьми;

- психологічна врівноваженість;

- уміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях;

- знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність кадрів;

- досвід (роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника; одним із способів виміру досвіду роботи є встановлення рейтингу трудового стажу);

- фізичні, медичні характеристики (для ТОВ «Сільпо-Фуд» обов'язкова наявність довідки 046-1 встановленого зразка, що підтверджує придатність особи до роботи, а так само роздільна придбання і носіння зброї – для охоронців);

- наявність характеристики або рекомендацій з попередніх робіт;

- 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 ґрунтовного аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування та ряду інших методів. На рисунку 2.5 показано процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам по конкретній посаді.



Рисунок 2.5 – Процес відбору кандидатів на ТОВ «Сільпо-Фуд» [17]

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 поєднана 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 «Сільпо-Фуд», Запрошення зазвичай робиться заздалегідь по телефону, але обов'язково підтверджується письмово. Результати ознайомчого співбесіди дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» 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 відборі 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).

ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує всі етапи і це потребує багато часу і великих витрат. Так як легка процедура відбору призведе до того, що ТОВ «Сільпо-Фуд» потім витратить великі кошти на навчання та перенавчання персоналу, яке з 01.01.2010р. розбилося на розряди в залежності від дозволу на придбання і носіння зброї, вартість яких становить 2880 грн. на одного охоронця, а також до інших негативних наслідків. У цілому, чим відповідальніша і вища посада, тим імовірніше використання прийомів кожного ступеню.

Проаналізувавши методи прийому нового персоналу ми визначили переваги і недоліки системи відбору персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд».

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.

Таблиця 2.6 – Використання різних методів відбору для оцінки якостей кандидатів на посаду за методом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Якості	Методи відбору				
	Стандартна форма «Відомості про кандидата»	Співбесіда	Тестування	Перевірка рекомендації	Перевірка медсправок і інформації про проходження дактилоскопії
Інтелект	+	+	+	+	
Освіта	+	+		+	
Професійний досвід	+	+		+	
Стан здоров'я		+	+	+	+
Особистісні характеристики		+	+	+	
Мотивація, відношення до роботи		+	+	+	
Комунікаційні якості		+	+	+	
Наявність протипоказань до роботи		+	+	+	+
Моральні якості (чесність, трудова етика, відповідальність, вміння працювати в команді, вміння керувати, тощо)		+		+	

Отже, у результаті аналізу системи відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» 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.

Конкурс резюме проводить фахівець з персоналу, ґрунтуючись на посадовій 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 специфіку 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.

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

Не розроблено положення та інструкції, що регламентують роботу в сфері відбору кадрів. Відсутнє положення про систему відборі персоналу. Виявлені недоліки вказують на те, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» склалася досить побудована система відбору персоналу, проте не без вад, при усуненні цих недоліків у ТОВ «Сільпо-Фуд» можна буде говорити про ідеальну систему персоналу. До достоїнств відбору персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» можна віднести:

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

Система оцінок ТОВ «Сільпо-Фуд»:

– 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.

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

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

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).

Абсолютно невідповідний кандидат. Переважають недоліки. Такому кандидатові відмовляють у прийомі на роботу навіть у тому випадку, якщо він є єдиним претендентом на вакантну посаду. Встановлено чіткі критерії для відбору різних категорій працівників, використовувані методи відбору не потребують вдосконалення та доповнення;

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

Також слід зазначити, що 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.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз персоналу у другому розділі, ми встановили, що незважаючи на структуризацію руху відбору, керівництву часто доводиться стикатися з обстановкою, коли пошук і підбір персоналу попередньо не планується і виконується тільки в період, коли виробництво стикається з потребою заповнення тих чи інших посад. З метою оцінки певного кандидата особлива спецкомісія не збирається. Вікова структура працівників підприємства За віковою структурою за 2015 рік питома вага віком до 25 років - 29%, віком 25-35 років – 34%, віком 35-55 років – 31%, віком 55-60 – 2%, та старші 60 – 1%. У 2017 році питома вага віком до 25 років – 31%, віком 25-35 років – 31%, 35-55 років – 34%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 1%. Ми бачимо, що у 2017 році питома вага на працівників значно збільшилась з 2015 року. У 2018 році питома вага віком до 25 років – 37%, віком 25-35 років – 49%, 35-55 років – 11%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 0%. Та можемо побачити як у 2018 році більше пріоритету підприємство надає молоді, а в основному студентам, відбувається

«омолодження» складу працівників.

Також нами проаналізовано процедуру підбору персоналу. Підбір персоналу починається з наявності вільної посади. У відділ персоналу направляється заявка з керуючих відділів в усній або письмовій формі. Оформляється перелік умов до кандидата.

Вільні посади з'являються або за добровільним бажанням працівника (звільнення за власним бажанням), або звільнення працівника за наказом керівництва за невиконання своїх функціональних обов'язків або за невідповідність посаді. Формування кадрового резерву на підприємстві здійснюється у відповідності з положенням про роботу з резервом кадрів та їх ротацією для висування на керівні посади ТОВ «Сільпо-Фуд» і проводилось у кілька етапів.

Критерії відбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»: освіта (не нижче середнього), спеціальна підготовка (наявність посвідчення приватного охоронця), комунікативність, активність, вміння будувати відносини з людьми, психологічна врівноваженість, уміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях, знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність кадрів, досвід, фізичні, медичні характеристики, наявність характеристики або рекомендацій з попередніх робіт, минулі обов'язкову державну дактилоскопічну реєстрацію (для охоронців).

У результаті аналізу системи відбору персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 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.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Зарубіжний досвід підбору персоналу

Аналізуючи систему підбору персоналу у зарубіжних торгівельних мережах, слід зазначити, що стратегії відбору майже однакові порівняно з українськими, хоча, безумовно, є і певні відмінності, в основному в особливостях проведення кожного з етапів відбору. Професійні психологи і фахівці з персоналу, що проводять процес відбору, користуються строго засекреченими до певного моменту методиками, невідомими навіть лінійним і безпосереднім керівникам, які підключаються до процедури лише на заключному етапі співбесіди, хоча саме їм належить вирішальне слово у виборі конкретного працівника з числа тих, які пройшли всі етапи відбору кандидатів. Формально на іноземних підприємствах можна виділити такі основні етапи оцінки претендента на посаду, що передують укладанню з ним трудової угоди або контракту: аналіз і оцінка документів; співбесіда (бесіда за наймом); тестування. Аналіз документів включає в себе письмову заяву на роботу, автобіографію, листи оцінки, отримані в навчальних закладах та місцях проходження професійної практики. Іноді до цього додають аналіз запитальника, який заповнюється лише претендентами на вакансію, запрошеними на співбесіду. Письмова заява зазвичай являє собою щось

схоже на саморекламу, метою якої є аргументовано довести фахівцю з персоналу, що кандидат на цю вакантну посаду наділений сукупністю професійних і ділових якостей, особистих рис характеру, досвіду і навичок, необхідних для даної конкретної вакансії. При цьому заява не має повторювати те, що написано в автобіографії. Автобіографія частково виконує функції трудових книжок, так як їх, як правило, ніде немає. Вона відіграє велику роль при отриманні запрошення на співбесіду.

Рекрутери іноземних компаній не звертають таку велику увагу на наявність дипломів про освіту, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Характеристики та атестаційні документи потрібні лише як підтвердження фактів, згаданих у заяві та автобіографії.

Необхідною умовою є дотримання двох основних вимог: відомості повинні бути достовірними і не повинно бути довгих часових проміжків між двома записами, так як вони можуть навести на думку, що кандидат щось навмисно приховує. Тому під час співбесіди можливі провокаційні питання по автобіографії, а також вимоги надати офіційних довідки щодо сумнівних випадків. Автобіографія також має на меті створити виключно позитивний імідж, розрекламувати свій професійний досвід і довести свою абсолютну відповідність тим вимогам, які висуває конкретна вакантна посада. В автобіографії зазвичай прийнято перераховувати особливі знання й вміння, а саме, мови, якими володіє претендент і рівень їх знання, обсяг володіння комп'ютерними програмами, а також знання в області діловодства. В автобіографії не прийнято писати про штрафні санкції, коли-небудь накладені на кандидата, про його фінансове становище і неприємності, пережиті ним або його родиною. Позитивним моментом є наявність у кандидата характеристики з місця колишньої роботи (якщо така вже була). При відсутності характеристики зазвичай робиться запит. Зазвичай дата майбутньої співбесіди не призначається до отримання матеріалів за запитом. Хоча слід зазначити, що даний документ все ж відіграє другорядну роль.

Співбесіда і тестування зазвичай об'єднуються в один етап і мають на меті встановити ті відомості, які відсутні в заяві і анкеті. За допомогою спеціальних питань визначається рівень достовірності інформації, поданої в документах. Будь-яка інформація, отримана під час співбесіди, залишається суворо конфіденційною. З'ясовується також рівень профпідготовки і майстерності претендента, погляди на власну кар'єру і подальші плани, а також перевіряється інформованість кандидата про компанію, її відділів, підрозділів, потенційної посади тощо [23]. Сучасні методи проведення співбесіди в іноземних компаніях значно змінилися за останній час. Претендентам пропонують пройти цілий ряд різних письмових тестів, що вимагають від кандидатів прийняття нестандартних рішень. Професійні психологи, які беруть участь у співбесіді, часто намагаються виявити приховані якості кандидатів: наскільки він креативний, чи володіє здібностями бути підприємцем, чи володіє якостями лідера, чи наполегливий в досягненні поставленої мети, як буде вести себе в екстремальній ситуації, під тиском, і, взагалі, чи впишеться в корпоративну культуру даної компанії. Таке неформальне тестування є проявом тенденції роботодавців щодо серйознішого ставлення до питань рекрутингу. Лише відомостей про досвід потенційного співробітника в даній сфері недостатньо, так як наявність досвіду, на їхню думку, не гарантує ефективну діяльність співробітника в будь-якому іншому, новому для нього середовищі. Все більше практикується персональний підхід до оцінки кандидата на посаду, при якому можна зрозуміти цінності та сутнісні характеристики конкретної людини. Роботодавцю завжди важливо зрозуміти, на підставі яких критеріїв і цінностей потенційний працівник буде найімовірніше приймати рішення. При підборі працівника в іноземних компаніях, вибираючи з декількох відповідних претендентів, при інших рівних показниках, швидше за все вибір зробиться на користь того, хто приділяє більшу увагу вдосконаленню своїх навичок і знань [19]. Результати тестування та співбесіди детально

аналізуються, і на цій підставі робиться висновок про компетентність кандидата на посаду. Для кандидатів на особливо відповідальні посади іноді влаштовується випробувальний тренінг. Важливим критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. За знання іноземної мови роботодавець зазвичай готовий підвищувати рівень заробітної плати фахівцям та активніше просувати їх по службі. Багато підприємств організовують корпоративне навчання тих іноземних мов, які необхідні в процесі роботи для своїх працівників. У 40% оголошень про вакансії роботодавці заявляють в числі основних вимог знання різних рівнів володіння мовою (базовий, розмовний або вільний) - в залежності від вакансії. Перевірка цих знань, як правило, відбувається вже на стадії розгляду резюме та співбесіди [22]. Як показують дослідження, все більша кількість людей з розвинутих країн, що тимчасово опинилися без роботи (за скороченням штатів або перебуваючи у відпустці по догляду за дитиною) часто використовують отримані грошові дотації для підвищення своєї кваліфікації, в тому числі і в області вивчення іноземних мов. І, як показує практика, витрачені сили і засоби виправдовують себе, так як влаштуватися на роботу після цього набагато простіше, при цьому точно можна розраховувати і на більш високий рівень заробітної плати.

Розглянемо досвід підбору персоналу у торгівельних мережах Японії, США та Німеччини. Набір співробітників в японських компаніях проводиться переважно на початку фінансового року (квітень) безпосередньо в школах, коледжах, університетах. Щорічний набір становить 3-4% від загальної чисельності персоналу, при цьому плинність становить 2-3%. У великих виробничих компаніях зберігається система довічного найму. В Японії при підборі в першу чергу дивляться на отриману освіту. У США і країнах Європи можна стати керівником найвищого рівня, маючи відповідну

фахову кваліфікацію та д 88 науково-практичну роботу, щоб отримати підвищення на посаді. Ступінь дає перепустку до керівних позицій. У торгових компаніях таких як Publix Super Markets, Aldi, Wegmans при пошуку працівників особлива увага приділяється особистісним якостям претендентів. На першому етапі відбір відбувається за результатами есе, присвячених баченню претендентів свого місця в компанії, позначенню власних амбіцій. На наступному етапі, в ході співбесід, виявляються і оцінюються за 5-бальною шкалою особистісні характеристики потенційного працівника (відповідальність, щирість, стресостійкість, здатність приймати рішення і проявляти ініціативу, прагнення рости і навчатися). Японський стиль підбору персоналу у торговельних мережах Eleven, Family Mart, Lawson полягає в тому, що кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, коли вони навчаються в навчальних закладах на 2-3 курсах. Виявляються молоді люди, що проявляють певні здібності, які можуть бути успішно використані в справі подальшого розвитку підприємства. Японський менеджмент вважає, що першокласний випускник з хорошого університету обов'язково стане видатним керівником. Кандидати, рекомендовані університетом, повинні пройти письмові тести. Потім кандидати, які успішно пройшли письмове тестування, запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди. Також кандидатів запрошують на лекції, які читають фахівці і керівники підприємств і фірм, виховуючи в них патріотизм щодо того підприємства, яке має намір надати в подальшому роботу. При наймі на роботу, за кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці. В Японії ретельно вивчаються біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів. Вирішальним є підсумкова відбірна співбесіда, оцінка якої об'єктивна і неупереджена. Ці якісні зміни в менеджменті на багатьох японських

підприємствах, які враховують психологію людей і їхній соціальний статус, не могли не дати поштовху до кардинального вдосконалення традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвиненою економікою. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стають головною продуктивною силою виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вміння, трудових навичок, ініціативи, підприємливості персоналу. Наявність всіх перерахованих вище якостей у кандидатів розглядається тепер як необхідна умова при відборі персоналу практично у всіх цивілізованих країнах [24]. Недоліком японського стилю підбору працівників, на мою думку, є те, що працівник є надто залежним від підприємства. В більшості випадків він змушений працювати в одній компанії ціле життя, так як у випадку звільнення, влаштуватись в подальшому на хорошу роботу буде складно. Проте, слід визнати, що японська модель є еталоном щодо роботи з персоналом, його підбору, виховання та формування кадрового резерву. На вітчизняних підприємствах при підборі кандидатів слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки потенційний працівник влиється в трудовий колектив та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних. На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію, як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівнях управління, зумовлює плинність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу. При підборі працівників кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після найму на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його

обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і ознайомлюють з діяльністю підприємства в цілому та його організаційною культурою. При підборі на роботу випускників навчальних закладів, молоді люди проходять випробувальний період на підприємстві від 6 місяців до року. За кожним молодим фахівцем закріплюється куратор - це один з менеджерів вищого керівництва, який за результатами роботи виставляє оцінку в щоденник. Ті, хто пройшов випробування з найвищими балами наймаються на роботу. Недоліками американського підходу до підбору кадрів є вузька спеціалізація працівників, що обмежує їх в просуванні по службі та призводить до ігнорування інтересів працівників. На українських підприємствах, відповідно до американського досвіду, при підборі варто робити ставку на кваліфікацію кандидатів, адже від неї залежить ефективність діяльності підприємства та його економічні результати.

Порівняльна характеристика підбору працівників в Японії та США сформована нами у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика процесу підбору працівників в Японії та США [розроблено автором]

Японія	США
Пожиттєвий найм працівника	Часта зміна працівником місця праці
Повільне кар'єрне зростання	Прагнення стрімкого просування по службі
Професійне навчання власних працівників	Вузька спеціалізація
Першочергове значення особистісним та психологічним якостям кандидата	Надання переваги кваліфікації кандидата
Активна співпраця з навчальними закладами	Активна співпраця з навчальними закладами
Оцінка багатьох критерій	Оцінка насамперед індивідуальних якостей кандидата
Середній час на підбір одного кандидата - 48 люд/год	Середній час на підбір одного кандидата - 16-18 люд / год.

Дослідження занесені в таблицю 3.1 дають можливість зробити висновок, що методи підбору дещо різні і мають переваги і недоліки.

У Німеччині працює близько 700 консультаційних фірм, які

допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим джерелом поповнення кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки. При цьому процедура відбору досить ретельно продумана. Для визначення ступеня відповідності претендента на посаду майстра, наприклад, витрачається 3-6 годин, для керівника нижчої ланки буде потрібно один день, а для керівника вищої ланки - два-три дні. При оцінці ділових якостей претендента протягом трьох днів проводяться три методичні процедури. Перша складається з п'яти ділових ігор. Підсумки кожної з ігор оцінюються в балах.

1. У першій діловій грі претенденту пропонується виконати ряд управлінських дій. Кандидат за 2 години повинен ознайомитися з певною кількістю інструкцій, наказів, інших ділових паперів, оцінити ситуацію і прийняти правильне рішення. На завершення з ним проводиться розгорнуте інтерв'ю.

2. Друга ділова гра передбачає обговорення проблеми в невеликій групі. Пропонуються різноманітні ситуації, пов'язані з майбутньою роботою. Суть випробування полягає в тому, щоб оцінити вміння працювати в групі.

3. Третя ділова гра має на меті оцінку прийняття претендентом рішення з обговорюваної проблеми. За 30 хвилин випробовуваний повинен прийняти рішення з таких питань, як ціноутворення, виробництво товарів, капітальні вкладення, кредити тощо.

4. Четверта ділова гра пропонує кандидатам підготувати кілька листів різного змісту, наприклад відмова, скасування раніше прийнятого рішення, неприємна інформація тощо.

5. У п'ятій діловій грі група претендентів готує проект розвитку якогось напрямку виробництва. На підготовку проекту відводиться 1 год., на доповідь по проекту – 10-15 хв. Роботу оцінюють досвідчені експерти [17]. Німецькі методи підбору кандидатів відзначаються прагматичністю та продуманістю. Всі етапи відбору чітко розписані, що дозволяє спланувати

процес без лишніх втрат часу та максимально ефективно оцінити якості кандидатів, чого часто не вистачає на вітчизняних підприємствах.

Отже, враховуючи досвід розвинутих країн, українським підприємствам слід відмовитись від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, коли рішення про підбір персоналу приймається виключно виходячи з результатів дослідження послужного списку та анкетних даних кандидата. Варто надавати перевагу кандидатам, які приділяють увагу вдосконаленню своїх навичок та знань, прагнуть до підвищення кваліфікації. Ще одним спільним критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. Кандидатам, які добре володіють або самостійно вивчають іноземні мови, мають міжнародні сертифікати, що підтверджують їхню високу мовну підготовку, потрібно надавати перевагу під час відбору, а в подальшому активно просувати їх по службі. Вітчизняним підприємствам варто підтримувати тісні зв'язки з навчальними закладами, для того, щоб виявляти найбільш здібних та перспективних студентів і в подальшому наймати їх на роботу. Молоді фахівці задають нові ідеї, які можуть бути використані в процесі подальшого розвитку підприємства, тому у всіх розвинутих країнах цьому питанню надають вагому роль.

3.2 Шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для будь-якого підприємства якісне комплектування штату працівників є запорукою успіху не лише його нормального функціонування, але й розвитку та вдосконалення. Ефективно організований процес відбору кадрів передбачає залучення людських ресурсів з високим рівнем кваліфікації, що

позначається на досягненні корпоративних цілей і якості виробленої продукції або наданні послуг.

Пошук і підбір персоналу є частиною кадрової політики підприємства, і однією з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаною практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. Технічний прогрес і організаційні нововведення, покращення умов праці, висунули нові вимоги до рівня знань і психофізіологічних можливостей людини. Це, в свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, що відповідають психофізіологічним вимогам виробництва. Важливо також зазначити, що в сучасних умовах процесу підбору і найму кадрів надається особливе значення, так як змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці та умов продажу робочої сили. Формування персоналу повинно носити комплексний характер і будуватися на концепції, згідно з якою працівники розглядаються як людський ресурс або людський капітал, а одним з важливих видів діяльності щодо управління людськими ресурсами є підбір і найм персоналу. Забезпечення підприємства персоналом передбачає покриття потреб підприємства в працівниках в якісному і кількісному відношенні. Отже, для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом слід запропонувати наступні заходи: вироблення єдиного стандарту підбору. Під єдиним стандартом підбору мається на увазі виокремлення ключових ознак кандидатів. Це передбачає складання портрету працівника, підходящого для конкретної компанії, з її реальною корпоративною культурою. Доведення стандарту підбору до керівників. Даний захід включає в себе виховання у керівників підрозділів відповідальності за прийняті ними рішення про найм того чи іншого працівника. Якісне інформування кандидатів. Кандидату повинна надаватись чітка, максимально коректна інформація на всіх етапах взаємодії – від фахівця з підбору персоналу, до особи, яка приймає остаточне рішення.

Чітке надання достовірної інформації та правильно розставлені акценти на всіх етапах взаємодії дають кандидату, по-перше, можливість прийняти виважене рішення щодо майбутнього місця роботи, по-друге, залишить у нього позитивне враження від співпраці з представниками, незалежно від прийнятого рішення. Тому краще залишити про підприємство хороше враження, ніж схилити кандидата до співпраці шляхом дезінформації, що в кінцевому результаті призведе до того, що через деякий час кандидат буде активно виплескувати своє невдоволення на ринку праці, знижуючи рівень репутації підприємства. Максимальне усунення суб'єктивності У всіх існуючих підходів до оцінки кандидатів при підборі є один спільний недолік - суб'єктивність. Найчастіше більша частина прийнятих рішень багато в чому залежить не стільки від застосовуваних методів, скільки від професіоналізму фахівців, які здійснюють процес підбору персоналу. Встановлюючи необхідні критерії ефективного підбору персоналу, слід керуватися одним важливим принципом – об'єктивності оцінки.

Автоматизація процесу підбору працівників. Впровадження автоматизованих систем або програм дозволяє удосконалити роботу з підбором кандидатів, з веденням бази вакансій та резюме, допомагає підвищити керованість і результативність всієї роботи з персоналом. Сьогодні на вітчизняному ринку інформаційних технологій представлено багато компаній-розробників, що пропонують послуги з впровадження систем і програм управління персоналом. Вони можуть розробити програмний HRM-комплекс, який допомагає формалізувати і налагодити в єдиному інформаційному середовищі всі бізнеспроцеси, пов'язані з управлінням кадрами, в тому числі і з підбором.

Особливостями та перевагами автоматизованих HRM-систем є (рисунок 3.1):

– гнучкість. Автоматизовані системи можуть легко і просто адаптуватися під будь-якого користувача, будь-яку спеціалізацію, будь-який масштаб підприємства.

– виключення ручного введення даних. Інформація про переглянутих кандидатів автоматично завантажується в базу даних підприємства. Не потрібно вручну вводити імена, прізвища, телефони та іншу інформацію. Всі поля автоматично розпізнаються, і на основі цієї інформації формуються картки кандидатів;

– миттєве розміщення вакансій. Використання автоматизованих систем з пошуку і відбору персоналу дає можливість в лічені секунди розміщувати вакансії і отримувати на них відгуки. Також є можливість завантажувати підібрані резюме кандидатів, розширюючи при цьому базу даних підприємства;

– швидкий пошук кандидатів на ту чи іншу посаду. Автоматизована система для підбору персоналу дозволяє в лічені секунди отримувати перелік усіх можливих кандидатів з мережі Інтернет, які відповідають вимогам. Не потрібно заходити на кожен сайт окремо і витратити час на налаштування критеріїв для пошуку.

Автоматизація

Виключення ручного введення даних. Інформація про переглянутих кандидатів автоматично завантажується в базу даних підприємства. Не потрібно вручну вводити імена, прізвища, телефони та іншу інформацію. Всі поля автоматично розпізнаються, і на основі цієї інформації формуються картки кандидатів

Миттєвість пошуку

Миттєве розміщення вакансій. Використання автоматизованих систем з пошуку і відбору персоналу дає можливість в лічені секунди розміщувати вакансії і отримувати на них відгуки. Також є можливість завантажувати підібрані резюме кандидатів, розширюючи при цьому базу даних підприємства.

Гнучкість

Гнучкість. Автоматизовані системи можуть легко і просто адаптуватися під будь-якого користувача, будь-яку спеціалізацію, будь-який масштаб підприємства.

Швидкість

Швидкий пошук кандидатів на ту чи іншу посаду. Автоматизована система для підбору персоналу дозволяє в лічені секунди отримувати перелік усіх можливих кандидатів з мережі Інтернет, які відповідають вимогам. Не потрібно заходити на кожен сайт окремо і витратити час на настроювання критеріїв для пошуку

Отже, аналізуючи рисунок 3.1 хочемо зазначити, що новітні методики і технології відбору Потужний функціональний інструмент, впроваджений в таку програму здатний швидко і ефективно підібрати потрібні кадри. Пошук працівників через соцмережі Інтернет і соціальні мережі давно стали одним з основних інструментів в роботі рекрутера. Окрім використання спеціалізованих сайтів пошуку роботи, можна звернутися до соцмереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram тощо. Використання соціальних мереж також може дати позитивний результат. При цьому з їх допомогою можна закрити практично будь-які вакансії. У мережах представлено більше потенційних кандидатів, ніж на будь-якому спеціалізованому сайті. Особливо добре цей метод працює, коли потрібно знайти фахівця вузької кваліфікації. Вакансії можна розміщувати в особистих акаунтах соцмереж, цією практикою користуються як HR-менеджери, так і керівники компаній. Метою таких дій є привернення уваги фахівців, які не перебувають в активному пошуку роботи, але були б не проти розглянути цікаву пропозицію з високим рівнем доходу або можливістю кар'єрного росту. У мережах можна шукати акаунти потенційних кандидатів безпосередньо або виходити на них через друзів або списки контактів. Можна розіслати оголошення про вакансії тим, кого воно безпосередньо зацікавлять і тим, хто хоче зарекомендувати своїх колег або знайомих. Впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання

випускників навчальних закладів.

Також, слід наголосити, що в сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу слід приділяти більше уваги впровадженню автоматизованих систем в усі виробничі, технологічні та організаційні процеси. Автоматизація управління вирішує багато проблемних питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їх робоче навантаження. На сьогоднішній день 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. 3.2, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, що використовуються при професійному підборі персоналу.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика програмних продуктів для удосконалення функції підбору персоналу [згруповано автором]

№	Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції програмного забезпечення
1.	Компютерна система PSI-КАРТА	Система кількісної експрес-діагностики для відбору кандидатів на типові управлінські та виконавські позиції для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до сформованої професіограми, налаштування їх критеріїв до вимог конкретного підприємства, організації, порівняння між собою отриманих даних, проведення психологічного тестування тих якостей, оцінка яких знаходиться у компетенції психолога, здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних співробітників за допомогою процедури атестації.
2.	ТЕЗАЛ (автоматизований	Багатофункціональна експертна система призначена

	особистісний)	для автоматизації процесів збору інформації про особисті риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення тестових інтеграцій до факторних профілів, побудова реальних і ідеальних портретів фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
3.	Профплан (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи співробітників центрів зайнятості, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профіля кандидата на посаду, надання довідкової інформації за професіями, підготовка профорієнтаторів-консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
4.	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, відділів кадрів, які впроваджують сучасні методи управління персоналом, засновані на використанні моделі компетенції. Функції програми: розстановка кадрів, конкурсний відбір, складання планів навчання та розвитку 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 з таблиці 3.2 – 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. [12]. 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 параметри, 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. 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.

Не менш важливим завданням на сучасних підприємствах в тому числі і ТОВ «Сільпо-Фуд» є закріплення молодих спеціалістів, так як спостерігається недостатня увага керівництва підприємств до проблеми адаптації молодих співробітників. Як показує досвід розвинутих країн, кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, вже тоді, коли вони навчаються на 2-3 курсах навчальних закладів. Ті студенти, які є найбільш здібними, в подальшому наймаються на роботу та можуть допомогти подальшому розвитку підприємства. На вітчизняних підприємствах стоїть завдання щодо реорганізації процесу навчання молодих працівників. Окрім організації первинних тренінгів, для сприяння їх адаптації, існує необхідність

у запровадженні наставництва. Цей процес широко розповсюджений на японських та американських підприємствах. Наставники повинні виконувати функції щодо навчання та адаптації молодих працівників та проводити такі заходи: ознайомити новачків з компанією (її цінностями, місією, історією, корпоративною культурою; структурою; нормами і правилами поведінки, прийнятими на підприємстві ; перспективами кар'єрного росту), ознайомити молодих працівників з структурним підрозділом (розташуванням виробничих, побутових і службових приміщень, робочих місць співробітників; познайомити з колективом, розповісти про правила внутрішнього трудового розпорядку, проводити інструктаж з техніки безпеки), вводити в посаду (ознайомити з основними обов'язками, вимогами, що висуваються до нього; контролювати і оцінювати самостійне виконання працівниками робочих операцій протягом всього адаптаційного періоду), забезпечувати дотримання молодими фахівцями правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки), забезпечувати всі необхідні умови для ефективної підготовки кадрів, давати конкретні завдання з певним терміном їх виконання і пропонованим кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу, розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробувальний термін, вивчати особистісні та професійні якості стажера, його здатності, допомагати йому в адаптації в колективі; – підводити підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати лист оцінки нового співробітника з висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи [19].

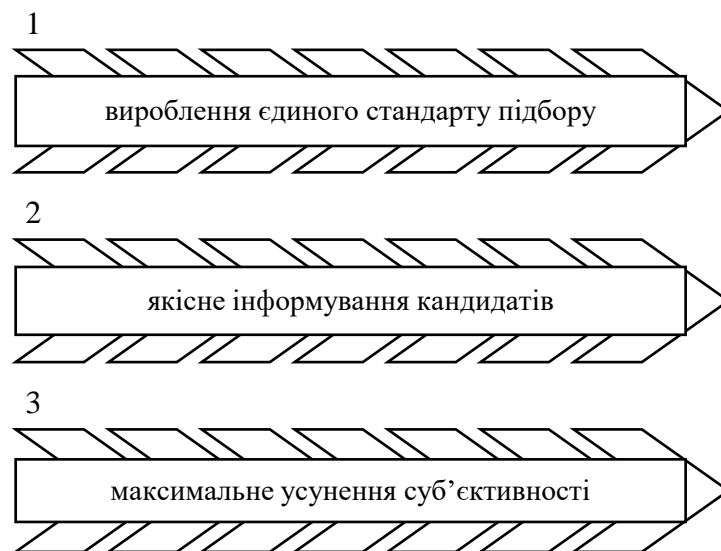
Застосування аутсорсингу як перевіреного методу підбору персоналу Аутсортинг є досить ефективним форматом співпраці в сфері підбору персоналу. Він передбачає передачу частини обов'язків щодо підбору персоналу зовнішній аутсортинговій компанії. Аутсорсингова компанія працює зі своїм замовником в тісному контакті, в ідеалі – її фахівці знають всю історію і корпоративну культуру підприємства, можуть проводити співбесіди безпосередньо в її офісі.

Аутсорсингова компанія займає особливе місце у відносинах «працівник-роботодавець» і бере на себе важливу посередницьку функцію. Аутсорсинг не тільки допомагає компанії якісно підбирати персонал, а й формує її позитивний імідж. Встановлення контакту із співробітниками. Працівники повинні відчувати, що вносять свій унікальний внесок у спільну справу і успіхи, а підприємство в свою чергу зазначає і винагороджує їх за це.

Заходами щодо встановлення контакту є:

- встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норми виробітку;
- забезпечення створення клімату взаємної довіри, поваги і підтримки;
- оцінювання внеску співробітників в результати діяльності підприємства на основі регулярного зворотного зв'язку.

Отже проаналізувавши інформацію, ми визначили, що для підвищення ефективності забезпечення сучасних підприємств якісним персоналом, в тому числі і ТОВ «Сільпо-Фуд», слід враховувати зарубіжний досвід, а також впроваджувати власні заходи, які відображено на рисунку 3.2.



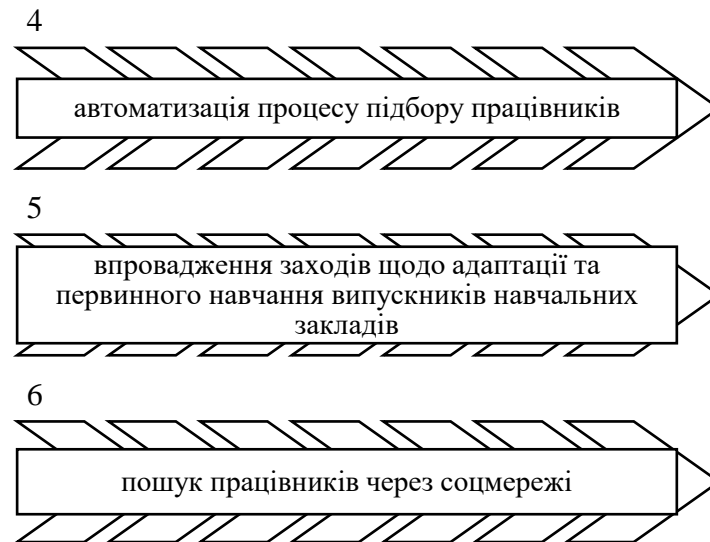


Рисунок 3.2 – Шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» [розроблено автором]

Отже, аналізуючи рисунок 3.2 хочемо зазначити, що шляхи підвищення ефективності підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» можуть бути наступні:

- вироблення єдиного стандарту підбору;
- доведення стандарту підбору до керівників.;
- якісне інформування кандидатів;
- максимальне усунення суб'єктивності при підборі кадрів;
- автоматизація процесу підбору працівників;
- пошук працівників через соцмережі;
- впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів;
- застосування аутсорсингу при підборі працівників.

Для поліпшення підбору ТОВ «Сільпо-Фуд» в першу чергу повинно вдосконалити структуру самої організації та нормативно-правову базу управління персоналом. Адже аналіз організаційної структури показав, що в банку відсутня чітка регламентація обов'язків.

При розстановці персоналу потрібно враховувати досвід роботи та

освіту працівників. Звичайно, що на більш відповідальні посади потрібно ставити більш досвідчених та висококваліфікованих працівників, і взагалі ретельніше добирати персонал у відповідності до вимог виконуваної роботи, а не набирати будь-кого лише для того, щоб заповнити штат. Це також дасть змогу усунути дефіцит висококваліфікованих працівників.

Один з найголовніших напрямків роботи щодо покращення роботи з персоналом та зниження плинності кадрів є розробка та впровадження системи навчання персоналу, зокрема курси підвищення кваліфікації, тренінги та ін. Для підвищення рівня особистого розвитку працівників потрібно давати їм змогу самореалізовуватись, допомагати втілювати в життя нові ідеї, проводити спільні святкування певних свят (різні корпоративні заходи). Передбачити можливості кар'єрного зростання. Втілення цих заходів буде сприяти підвищенню рівня корпоративної культури та згуртованості колективу, що позитивно відобразиться на загальній ефективності функціонування банку.

Також ще одним недоліком підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» є те, що не вистачає чітко сформульованих документів, які б регламентували роботу в цьому напрямку. На підприємстві немає документа який би регулював роботу в сфері підбору персоналу. Тому я пропоную розробити «Положення про добір персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд». Положення має включати такі основні розділи:

- загальні положення;
- мета положення;
- термінологія та прийняті скорочення;
- замовлення на добір персоналу;
- етапи процесу добору персоналу;
- порядок затвердження кандидатів;

Пропонуємо внести корективи в зміст оголошення, які публікуються в мережі Інтернет, тому що часто поспішаючи менеджери з персоналу використовують не зовсім зрозумілі тексти оголошень.

Крім «Положення про добір персоналу» пропоную запровадити документ «Схема підбору персоналу». В його зміст можна включити етапи наведенні на рис.3.3.

Після проведення співбесіди рекомендуємо менеджерам з персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» заповнювати лист зворотного зв'язку про проведену співбесіду. Такий лист після його заповнення дасть більш чітке уявлення про кандидата і коли настане час вибору найдостойнішого кандидата на вакантну посаду, проглянувши знову цей лист можна згадати всіх претендентів. Крім того такий зворотній зв'язок дасть можливість наступним інтерв'юерам (функціональним та адміністративним керівникам) більш чітко уявляти всі позитивні та негативні риси кандидата.

Також, доцільно внести деякі корективи при співбесіді, у результаті дослідження з'ясовано, що при співбесіді з кандидатом не перераховують всі функціональні обов'язки, які в подальшому має виконувати потенційний працівник, тому погодившись на обговорені на співбесіді умови кандидати на посаду погоджуються, а згодом у процесі роботи вони розуміють, що виконувати мають додаткову роботу, це безперечно підвищує плинність кадрів, через цей факт працівники звільняються і підприємство витрачає знову ресурси і час на пошук нових працівників, цей процес стає безперервним і ефективність роботи та продуктивність праці від цього стрімко знижується, на жаль такі факти притаманні досліджуваному підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд», відповідно підприємство потребує впровадження шляхів зниження плинності кадрів.

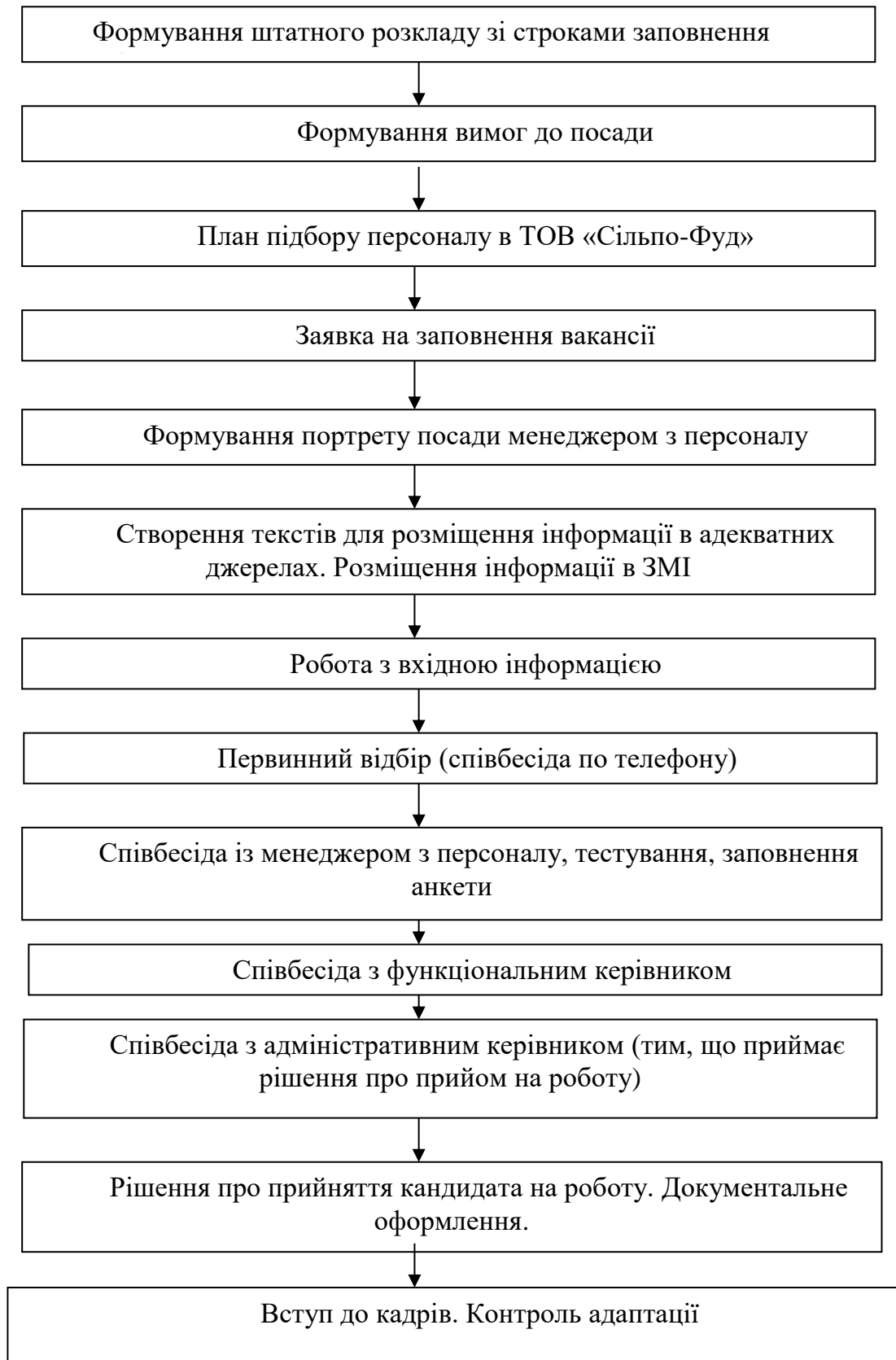


Рисунок 3.3 – Етапи підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

[згруповано автором]

Крім того для поліпшення процесу виробничої адаптації та зниження плинності персоналу пропонуємо розробити «Програму лояльності

персоналу», яка включала б:

- медичну страховку;
- службовий транспорт до роботи і назад;
- часткову оплату лікувальних-оздоровчих путівок;
- оплату відвідування спортивного залу;
- страхування;
- надання пільгових кредитів;
- часткову оплату за навчання.

На основі розглянутих положень щодо відбору, добору та розстановки людей по робочих місцях, в ТОВ «Сільпо-Фуд» я пропоную ряд вдосконалень з метою зниження витрат на залучення персоналу і отримання більш ефективного набору персоналу.

3.3 Алгоритм ефективного підбору персоналу

На багатьох сучасних вітчизняних приватних підприємствах склалася така ситуація, коли більшість працівників відділу кадрів мають правову або гуманітарну освіту і деякі – економічну. Відповідно, під час процедури підбору кадрів виникають певні труднощі з відбором кандидата, який задовольняв би усім вимогам підприємства, через нерозуміння чи незнання працівниками відділу кадрів особливостей роботи, наприклад, у технічній сфері або роботи окремого підрозділу підприємства.

Така ситуація спонукає фахівців з підбору кадрів до відбору кандидатів на заміщення вакантної посади відповідно рівню своєї обізнаності напрямів роботи підприємства. Також замість оцінки професійних якостей, моральних, комплексної оцінки часто до уваги приймаються лише результати психологічних тестів.

Методики ж, які використовуються фахівцями з підбору кадрів, у більшості своїй запозичені закордоном. Через те, що адаптація методик часто

представляє собою лише переклад, то окремі методики навіть не відповідають основним психометричним вимогам.

Ще однією проблемою є відсутність достатнього досвіду у більшості працівників відділу кадрів. Ця проблема виникла внаслідок бажання власників підприємств не відставати у розвитку від провідних компаній, а особливо закордонних, та мати «менеджера з персоналу» або «HR-менеджера» (ці іноземні терміни на сьогодні поступово замінюють україномовний термін «співробітник відділу кадрів»), і одночасно економити кошти, які витрачаються на заробітну плату фахівців, наймаючи некомпетентних працівників, або ж молодих, які щойно завершили навчання у вищих навчальних закладах.

Результат роботи таких співробітників передбачити неважко – через деякий час рівень ефективності роботи підприємства знижується, внаслідок некомпетентності підібраних відділом кадрів фахівців. За дослідженнями двоє з п'яти співробітників відділу кадрів мають середню освіту та на попередньому місці роботи працювали секретарями. Приблизно кожен третій, четвертий має середню спеціальну освіту. Серед працівників з вищою освітою – вчителі, юристи тощо [31, с. 211].

Для того, аби вирішити вищезазначені проблеми, фахівець відділу кадрів повинен мати досвід роботи та, у першу чергу, вищу освіту за напрямом діяльності підприємства й водночас розуміти технології підбору кадрів чи мати другу вищу освіту у галузі управління кадрами. Проте, і у такому випадку все одно вплив суб'єктивізму на процедуру відбору кадрів залишається суттєвим.

Алгоритм підбору кадрів з використанням математичного методу прийме такий вигляд (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Алгоритм підбору кадрів з використанням математичних методів [згруповано автором]

Варто зазначити, що під час проведення процедури підбору кадрів необхідно враховувати такі умови:

– витрати коштів повинні бути мінімальними:

$$G_B \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

$$G_B \leq G_P, \quad (3.2)$$

- де G_p . – кошти, які виділені на підбір кандидатів;
 G_v . – кошти, які витрачено на підбір кадрів;
 – витрати часу на підбір повинні бути мінімальними та не перевищувати ліміту відведеного часу:

$$T_v. \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

Використання адитивного критерію дозволяє математично формалізувати задачу підбору кадрів на заміщення вакантної посади серед множини кандидатів. Перевагами даної методики є те, що у адитивному критерії відбувається взаємна компенсація критеріїв, тобто зменшення одного критерію може бути компенсовано збільшенням іншого, що, позитивно впливає на вибір фахівця. У роботі визначено також умови, які необхідно враховувати при проведенні підбору кадрів. Розроблена методика дозволяє проводити підбір працівників у будь-якій предметній області.

Також вважаю за необхідне удосконалити організаційну структуру кадрової служби. Для удосконалення кадрової служби необхідно приділити увагу покращенню кожного з її елементів.

Перш за все, потрібно розширити кадрову службу підприємства. До неї окрім відділу кадрів, який складається з керівника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці в складі двох провідних інженерів з охорони праці та відділу з організації праці та заробітної плати повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом та соціально-психологічна служба, підібрані за функціональним принципом (рис. 3.5).

При розширенні кадрової служби, створенні нових відділів та збільшенні виконуваних функцій потрібно найняти на роботу 1 працівника відділу кадрів, 1 працівника відділу підготовки кадрів, 1 працівника відділу автоматизованих систем управління персоналом, для розробки програмного забезпечення, та 1 психолога в соціально-психологічну службу.



Рисунок 3.5 – Структура та функціональні обов'язки служби персоналу
[удосконалено автором на основі [24]]

ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно звернути особливу увагу на процес планування ресурсів праці, оскільки недосконале планування людських

ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності підприємства і може призвести до значних збитків. У той же час, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів та технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості підприємства.

Планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації. Основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку підприємства щодо забезпеченості його працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання. Функцію планування ресурсів праці виконує відділ кадрів, а додатково найнятий працівник, допоможе покращити її виконання.

Велике значення для підприємства має система та методи відбору та підбору кадрів, оскільки саме рівень її організації впливає на якісну характеристику відібраних кадрів.

Механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці. Виходячи з обмеженості фінансування на ТОВ «Сільпо-Фуд» для відбору працівників використовується аналіз кадрових даних та співбесіда, яку проводить спочатку працівник відділу кадрів, а потім керівник відділу, в якому оголошено конкурс на заміщення вакантної посади.

Для більш ефективної оцінки рівня професійних знань, здібностей та мотивів майбутнього працівника пропонуємо ввести комп'ютерне тестування, розробкою якого займеться сформований відділ автоматизованих систем управління персоналом при співпраці з психологом.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. Розвиток 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.

До складових процесу розвитку персоналу підприємства відносяться:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація персоналу;
- оцінювання і атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу, яке включає професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, службово-професійне просування керівників, формування резерву керівників.

Розглянемо професійне навчання персоналу. Для розвитку і підвищення знань та компетенції персоналу на підприємстві ведеться постійна робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

На підприємстві проводяться такі види внутрішнього професійного навчання робітників:

- підготовка, перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою.

Однією із форм підвищення професійного рівня робітників є наставництво. Для консультацій з теоретичних дисциплін і спецтехнологій, обладнання, охорони праці, основ ринкової економіки та основ трудового законодавства – призначаються керівники та провідні фахівці підприємства.

Пропонуємо розширити форми підвищення кваліфікації робітників на ТОВ «Сільпо-Фуд» та додати:

- виробничо-технічні курси, стажування;
- курси цільового призначення і суміжних професій;
- курси по вивченню передових прийомів та методів праці;
- курси з підвищення якості.

Дані форми підвищення кваліфікації дадуть можливість робітникам оволодіти передовими знаннями в своїй галузі.

Також дуже важливим є процес підвищення кваліфікації керівників та фахівців, який здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Тому необхідно збільшити кількість різноманітних курсів та гуртків з підвищення кваліфікації та підвищення рівня знань керівників та фахівців.

Виробнича адаптація персоналу має набути передових форм та стандартів. Чим швидше та докладніше вдасться пояснити новому працівникові про специфіку роботи, тим менше втрат часу з використання працездатних кваліфікованих кадрів зазнає підприємство. Розробкою даного питання повинен зайнятися найнятий психолог з соціально-психологічної служби.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової економіки. Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси. Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

З метою визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей, планів щодо кар'єрного росту, на ТОВ «Сільпо-Фуд» періодично проводиться атестація фахівців.

Але через ресурсне та фінансове обмеження на підприємстві не використовуються певні методи оцінки персоналу, які могли б краще розкрити потенціал працівників, визначити шляхи підвищення їх

продуктивності, виявити напрями кращої мотивації працюючих тощо.

Пропонуємо розширити використовувані методи до комп'ютерного тестування та методу ділових ігор. Комп'ютерне тестування підвищить ефективність виявлення відповідності працівника займаній посаді та вивільнить працівників відділу кадрів та керівників, які приводили таке тестування раніше в письмовій або усній формі.

Метод ділових ігор за участі психолога дозволить провести аналіз знань та навичок, ранжування учасників за їх ролями та оцінити здатність роботи в малій групі. Також через метод ділових ігор можна оцінити загальну атмосферу в колективі.

На ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже гарна система морального заохочення, пропонуємо ввести додаткові форми матеріального заохочення робітників. На відміну від керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, для яких розробляється єдине положення щодо матеріального стимулювання за основні результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, для робітників розробляються окремі - за видами виробництв, цехів та окремих професійних груп – положення щодо матеріального стимулювання їх праці.

Показники матеріального стимулювання праці робітників мають відображати конкретні результати їх праці.

Висновки до розділу 3

В роботі я розглянув досвід Японії, США та Німеччини у використанні методів підбору персоналу на підприємствах. У великих японських виробничих компаніях зберігається система довічного найму. Велику увагу при підборі приділяють отриманій освіті. Кадрові служби японських підприємств починають пошук майбутніх фахівців, коли вони навчаються в

університетах на 2-3 курсах. Студенти які проявляють найвищі здібності проходять письмові тести, а ті з них, які успішно їх пройшли, запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди. Ретельно вивчаються також біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів. На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію фахівців. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівням управління, зумовлює плінність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу. При підборі працівників потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожне підприємство розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. У Німеччині працює близько 700 консультаційних фірм, які допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим джерелом поповнення кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки. При оцінці ділових якостей, здібностей та навичок претендента проводяться спеціальні методичні процедури.

У розділі представлено результати порівняльної характеристики програмних продуктів для удосконалення функції підбору персоналу, розроблено схема підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та алгоритм підбору кадрів з використанням математичного методу.

В розділі проведено аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем для удосконалення функції підбору персоналу. Сформовано схему підбору персоналу, побудовано алгоритм ефективного підбору персоналу. Запропоновано удосконалити структуру та функціональні обов'язки служби персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Встановлено, що для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісним персоналом слід враховувати зарубіжний досвід, а також впроваджувати власні заходи, такі як: вироблення єдиного стандарту підбору; доведення стандарту підбору до керівників, якісне інформування кандидатів, максимальне усунення суб'єктивності, автоматизація процесу підбору працівників; пошук працівників через соцмережі, впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів, застосування аутсорсингу при підборі працівників, надання пріоритетності знанню іноземних мов тощо.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості підбору персоналу та запропоновано шляхи удосконалення підбору персоналу, основні результати представлено нижче.

1. У першому розділі роботи розглянуто методи підбору персоналу на підприємстві, визначили, що підбір персоналу – це процедура дослідження емоційних і професійних властивостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання зобов'язань в конкретній трудовій ділянці або посаді і підбору з сукупності кандидатів більш оптимального з урахуванням співвідношення його кваліфікації, професії, індивідуальних властивостей і можливостей вподоби роботи, захопленням компанії і його самого .

2. Розглянуто джерела підбору персоналу і визначили переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу

3. Проведено аналіз персоналу у другому розділі, ми встановили, що незважаючи на структурування руху відбору, керівництву часто доводиться стикатися з обставинкою, коли пошук і підбір персоналу попередньо не планується і виконується тільки в період, коли виробництво стикається з потребою заповнення тих чи інших посад. З метою оцінки певного кандидата особлива спецкомісія не збирається. Вікова структура працівників підприємства За віковою структурою за 2015 рік питома вага віком до 25 років - 29%, віком 25-35 років – 34%, віком 35-55 років – 31%, віком 55-60 – 2%, та старші 60 – 1%. У 2017 році питома вага віком до 25 років – 31%, віком 25-35 років – 31%, 35-55 років – 34%, 55-60 років – 3%, та старші 60

років – 1%. Ми бачимо, що у 2017 році питома вага на працівників значно збільшилась з 2015 року. У 2018 році питома вага віком до 25 років – 37%, віком 25-35 років – 49%, 35-55 років – 11%, 55-60 років – 3%, та старші 60 років – 0%. Та можемо побачити як у 2018 році більше пріоритету підприємство надає молоді, а в основному студентам, відбувається «омолодження» складу працівників.

4. Також нами проаналізовано процедуру підбору персоналу. Підбір персоналу починається з наявності вільної посади. У відділ персоналу направляється заявка з керуючих відділів в усній або письмовій формі. Оформляється перелік умов до кандидата.

Вільні посади з'являються або за добровільним бажанням працівника, або звільнення працівника за наказом керівництва за невиконання своїх функціональних обов'язків або за не відповідність посаді. Формування кадрового резерву на підприємстві здійснюється у відповідності з положенням про роботу з резервом кадрів та їх ротацією для висування на керівні посади ТОВ «Сільпо-Фуд» і проводилось у кілька етапів.

5. Нами проаналізовано методи підбору персоналу на підприємствах. У великих японських виробничих компаніях зберігається система довічного найму. Велику увагу при підборі приділяють отриманій освіті. Кадрові служби японських підприємств починають пошук майбутніх фахівців, коли вони навчаються в університетах на 2-3 курсах. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівням управління, зумовлює плінність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу. При підборі працівників потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожне підприємство розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. У Німеччині працює близько 700 консультаційних фірм, які допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим джерелом поповнення

кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки. При оцінці ділових якостей, здібностей та навичок претендента проводяться спеціальні методичні процедури.

6. Проведено аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем для удосконалення функції підбору персоналу. Сформовано схему підбору персоналу, побудовано алгоритм ефективного підбору персоналу. Запропоновано удосконалити структуру та функціональні обов'язки служби персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

7. Запропоновано єдиний стандарт підбору кадрів; доведення стандарту підбору до керівників, якісне інформування кандидатів, максимальне усунення суб'єктивності, автоматизація процесу підбору працівників; пошук працівників через соцмережі, впровадження заходів щодо адаптації нових кадрів. Представлено схему підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд», розроблено алгоритм підбору кадрів з використанням математичних методів та удосконалено структуру та функціональні обов'язки служби персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.
2. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу. Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. Т. 1. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. С. 112-113.
3. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину. «Альпіна Паблішер». 2012. URL: http://fictionbook.ru/.../read_online.html (дата звернення 3.10.2020)
4. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии. Управление персоналом (укр.). 2007. № 3 . С. 62 – 64.
5. Красношاپка В. В. Управління людськими ресурсами: [курс лекцій]. В. В. Красношاپка. – URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/0/>.
6. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудоуих відносин : [монографія / [Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор та ін.]. К. : Ін-т економіки НАН України, 2003.
7. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. К: КНЕУ, 2000

8. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. – К.: КНЕУ, 2003
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури
10. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2008. 304 с.
11. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу. 2007. №3. С. 22-28.
12. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298
13. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. В. Савченко: М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2008. 351 с.
14. Діловеспілкування: навч. посіб. – Красноармійськ: КПДонНТУ, 2009. с.380
15. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
16. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення 18.10.2020).
17. Документація і дані звітів відділу кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд»
18. Лапітова М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе. Горный информационноаналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2010. – № 11. – С. 125 –128.
19. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 2. С. 111–117.

20. Магура М. І. Пошук і відбір персоналу. - М.: «Бізнес-школа «Інтел – Синтез », 2008
21. Филкина Ю. Ю., Зарубина Е. В. Внедрение технологий найма и отбора персонала в современных организациях. Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 97.
22. Степанова Е.Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. Економіка розвитку. 2013. № 2(66). С. 1–3.
23. Новікова А. Подбор персонала: правильные. Менеджер по персоналу. 2007. № 4. С. 38–45.
24. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
25. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии. Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. С. 276–281.
26. Пряжникова Е.Ю . Профориентация : Учеб . Посібник для студ . висш . учеб . закладів. М.: Видавничий центр «Академія», 2008. 496с .
27. Сеньо П. С. Теорія ймовірностей та математична статистика : підруч. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Знання, 2010. 556 с.
28. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 240 с.
29. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298.

30. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
31. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. К.: КНЕУ, 2005. 435с.
32. Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2008. 263 с.
33. Рудьєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
34. Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
35. Сухарський, В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: навч. пос. Т.: Астон, 2008. 415 с.
36. Пархоменко Н. А. Елементи кадрової політика. *Науковий вісник ЛНАУ*, 2010. С.172-180
37. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5. С. 155–159.
38. Резніченко С.М. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. Зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ, 2008. С.83-88.
39. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Ж. Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355–359
40. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник К.: Академвидав, 2003. 416с.
41. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.

42. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 512с.
43. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 3. С. 111-117.
44. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: адаптация, мотивация М.: Экзамен, 2004. 414 с.
45. Кулініч О. І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. с. 126.
46. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
47. Рудьєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2012. 310 с.
48. Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. 144 с.
49. Михайлова Л.І. Управління персоналом. навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
50. Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013, № 4. С. 293–298.
51. Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2011. 312 с.
52. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
53. Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 328 с.
54. Луцар К.К. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Київ: УБС, 2011. 325с.
55. Кот У.К. Управління : навч. посібник. Київ: УБС, 2015. 425с.

56. Мельник Г.Б., Захарова В.Ю. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2014. 554 с.
57. Іванов О.Ю. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: УБС, 2015. 228с.
58. Василенко В.О., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством. навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400с.
59. Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011
60. Борко Ю.Д. Управління персоналом підприємства : навч. К.: ЦУЛ, 2017. 188 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Шаповал Єлизавета Юліївна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, Освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти shapoval2102@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що – визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

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

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

Дата _____ Підпис _____ Шаповал Є.Ю.

Дата _____ Підпис _____ Малтиз В.В.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Вікова структура працівників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Підприємство	2017	2018	2019
1	Загальна чисельність працівників, чол.	198	203	207
2	Чисельність працівників віком до 25 років, чол	58	63	75
3	Питома вага працівників віком до 25 років, %	30%	31%	37%
4	Чисельність працівників віком 25-35 років, чол	65	62	102
5	Питома вага працівників віком 25-35 років, %	36%	31%	49%
6	Чисельність працівників віком 35-55 років, чол.	68	70	23
7	Питома вага працівників віком 35-55 років, %	32%	34%	11%
8	Чисельність працівників віком 55-60 років, чол	5	6	7
9	Питома вага працівників віком 55-60 років, %	2%	3%	3%
10	Чисельність працівників старше 60 років, чол	2	2	0
11	Питома вага працівників старше 60 років, %	1%	1%	0%

Додаток Б

Розрахунки вікової структури працівників за 2017 р.

$$K_{2017} = 58/198 * 100\% = 30\%$$

$$K_{2017} = 70/198 * 100\% = 36\%$$

$$K_{2017} = 63/198 * 100\% = 32\%$$

$$K_{2017} = 5/198 * 100\% = 2\%$$

$$K_{2017} = 2/198 * 100\% = 1\%$$

Розрахунки вікової структури працівників за 2018 р.

$$K_{2018} = 63/203 * 100\% = 31\%$$

$$K_{2018} = 62/203 * 100\% = 31\%$$

$$K_{2018} = 70/203 * 100\% = 34\%$$

$$K_{2018} = 6/203 * 100\% = 3\%$$

$$K_{2018} = 2/203 * 100\% = 1\%$$

Розрахунки вікової структури працівників за 2019 р.

$$K_{2019} = 63/203 * 100\% = 31\%$$

$$K_{2019} = 62/203 * 100\% = 31\%$$

$$K_{2019} = 70/203 * 100\% = 34\%$$

$$K_{2019} = 6/203 * 100\% = 3\%$$

$$K_{2019} = 2/203 * 100\% = 1\%$$

Додаток В



Рисунок В.1 – Етапи підбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

[згруповано автором]

Додаток Г

Аудиторська фірма ТОВ «Альянс»

Суб'єкт господарювання ТОВ «Фоззі-Фуд»

Період перевірки 01.01.2018-31.12.2019 р.

Термін перевірки 01.03.2018-21.03.2019 р.

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді			Оцінка системи внутрішнього контролю
		Так	Ні	Інформація відсутня	
1	Чи здійснюються на підприємстві функції внутрішнього контролю (аудиту)?	+			5
2	Чи є посадові інструкції або положення щодо роботи внутрішнього контролю?	+			5
3	Чи застосовується письмова звітність про роботу органу внутрішнього контролю (аудиту)?	+			5
4	Чи проведена класифікація майна згідно з планом рахунків?				
5	Засоби господарської діяльності використовуються за цільовим призначенням?	+			5
6	Чи вчасно виконуються зобов'язання за розрахунками з бюджетом, банками, кредиторами?	+			5
7	Чи дотримується розрахунково-платіжна дисципліна?	+			5
8	Чи оформляються результати інвентаризації відповідними документами (інвентаризаційні описи, порівнювальні відомості)?	+			5
9	Дані аналітичного обліку звіряються із синтетичними регістрами та Головною книгою?	+			5

Виконав Легенький О.

Ознайомився Морозов Д.