

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

Студента 2 курсу, 706 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Агатія Андрія
Васильовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис

Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Рекрутинг як ключовий елемент системи управління людськими ресурсами	6
1.2. Методика побудови процесу рекрутингу персоналу промислового підприємства	13
Висновок до розділу 1.	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ.....	23
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства...23	
2.2 Методика підбору та відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	30
2.3. Аналіз ефективності процесів рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	39
Висновок до розділу 2.	45
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАХОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТІ	47
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	47
3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві	53
Висновок до розділу 3.	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В останні роки трудові відносини між компанією роботодавцем і здобувачем зазнали значних змін. Роботодавці збільшили свої очікування і вимоги до потенційних кандидатам, а кандидати ж, в свою чергу хочуть часом неможливого від пропонованих їм вакансій. На сьогоднішній день, пошук необхідного «Ідеального» кандидата займає значне місце в житті компанії, наявність ж вакантного місця, як правило, є недостатнім. Бренд роботодавця є основою, на яку і будуть накладені всі інші інструменти залучення молодих фахівців: рекламна кампанія, проведення різних заходів в вузах, участь в ярмарках вакансій і тд. він підсилює ефект тієї чи іншої акції, забезпечуючи їй тривалий вплив на цільову аудиторію.

Але сучасний ринок не дає можливості створити ефективну команду тільки завдяки діям HR-менеджерів. Безумовно, однією з ключових функцій менеджерів з підбору персоналу є первинна експертна оцінка кандидатів на вході в компанію, його ключових знань, умінь, навичок, але професійні компетенції апріорі не можуть бути оцінені на сто відсотків. Саме тут і потрібна допомога і експертиза безпосереднього керівника, де відкрита вакансія. Саме експерт в своїй професійній області може оцінити кандидата з точки зору його професійної придатності. Ринок прийшов до розуміння того, що тільки комплексна оцінка кандидата, що включає його особистісні та професійні компетенції, допоможе створити ефективну команду. Домогтися цього можна завдяки впровадженню нової для ринку HRтехнології-agile, де HR-менеджери і керівники спільно зможуть знайти і відібрати професіонала в проектній діяльності.

Проблемам рекрутингу, набору персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Армстронга, Р. Дж. Еренберг, Ф.Бернірі, В. Паундстоун Д. Ломмел, Н. Гада-Джейн, Г. Десслер, М.Г. Белопольського, О.А. Зінченко, Т.Г.Логутової, О.М. Орлової, А.І. Кибанової, С.А. Карташової, С.В. Іванової, І.А. Кокоревої, М.Н. Магури, Ю.Г. Одегової та інших вчених.

Питання персоналу завжди було актуальним у діяльності підприємства будь-якої форми власності і в сучасних умовах залишатися у фокусі виробництва.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційного дослідження полягає в формуванні ефективного механізму процесу рекрутингу персоналу на промисловому підприємстві. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі наукові та науково - прикладні завдання:

- розглянути рекрутинг як ключовий елемент системи управління людськими ресурсами;
- узагальнити методикку побудови процесу рекрутингу персоналу промислового підприємства;
- дослідити соціально-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- дати оцінку методиці підбору та відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
- проаналізувати ефективність процесів рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження процеси рекрутингу персоналу сучасного промислового підприємства.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до управління процесом рекрутингу персоналу промислового підприємства.

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод».

У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі наукові методи: системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології

дослідження процесів пошуку, найму та підбору персоналу на підприємстві; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану рекрутинг-технологій підприємства, визначення його впливу на результати діяльності організацій; економіко-математичного моделювання – для оцінки дієвості процесів рекрутингу на підприємстві, визначення оптимальної структури механізму рекрутингу; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Інформаційною базою дослідження стали державні та галузеві нормативно-правові акти, статистичні матеріали щодо результатів діяльності промислових підприємств, наукові праці вітчизняних та закордонних економістів з проблем управління процесом рекрутингу персоналу.

Наукова новизна отриманих в випускної кваліфікаційної роботи дослідженні результатів полягає в формуванні ефективного механізму з управління процесом рекрутингу персоналу на промисловому підприємстві через запропонований автором системно-методологічний підхід

Практична реалізація запропонованого автором системно-методологічного підходу базується на застосуванні широко відомих і доступних професійних пакетів обробки статистичних даних, не вимагає залучення вузькоспеціалізованих експертів і можлива силами фахівців, що мають типову вищу економічну освіту. Передбачені цим підходом розрахунки не потребують значних витрат праці і часу.

Кваліфікаційна робота розміщена на 69 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 10 рисунків та 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Рекрутинг як ключовий елемент системи управління людськими ресурсами

В умовах інтелектуалізації економіки особливе місце посідають кадри підприємства. Актуальним стає питання формування персоналу, адже деякі науковці та керівники підприємств вважають, що основою ефективного бізнесу є саме висококваліфікований персонал. Формування персоналу можна здійснювати як за допомогою зовнішніх організацій (кадрових агентств, рекрутингових агентств, центрів зайнятості), так і в результаті внутрішньої кадрової ротації. В умовах інтелектуалізації економіки особливе місце посідають кадри підприємства. Актуальним стає питання формування персоналу, адже деякі науковці та керівники підприємств вважають, що основою ефективного бізнесу є саме висококваліфікований персонал.

Формування змісту й сутності поняття «рекрутинг» стало предметом досліджень багатьох українських і зарубіжних науковців. На сьогодні є багато теоретичних праць стосовно формування сучасного понятійного апарату рекрутингу. В (табл. 1.1) розглянемо підходи різних авторів до поняття «рекрутинг».

Таблиця 1.1

Основні поняття до розкриття змісту категорії «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття рекрутинг	Основне поняття
Качан К. П.	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Божанова В.Ю., Русінко М.І.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Лаврінченко О.С.	Це пошук та оцінка персоналу в різних підприємствах для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу

Продовження таблиці 1.1

Іванов А.Є.	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, що здійснюють за базою кандидатів і відгуками оголошення	Підбір персоналу
Бакірова Г.Х.	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб підприємства в персоналі	Процес створення бази даних
Єгоршин А. П.	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві	Процес відбору відповідних кандидатур
Грехем Х.Т., Беннетт Р.	Перший етап процесу заповнення вакансій включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик
Лухманова А. Сидорова А.	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в підприємстві	Метод вибору кандидата
Розанова В.А.	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці	Процедура створення резерву
Аллін О.Н., Сальнікова Н.І.	Система доцільних дій із залучення на роботу кандидатів, які мають якості, потрібні для досягнення цілей підприємства	Система доцільних дій із залучення кандидатів
Єгоршин А. П.	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві	Процес відбору відповідних кандидатур
Щокін Г.	З'ясування психологічних і професійних якостей людини з метою визначення їх відповідності щодо виконуваної роботи	Визначення якостей Претендента
Самигін С.І., Столяренко Л.Д	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких організація відбирає найбільш відповідного працівника	Створення резерву кандидатів

Аналіз наведених понять показав, що кожен автор ідентифікує поняття через особисте бачення, підкреслюючи певні особливості процесу управління персоналом. Так, з одного боку, рекрутинг – процес створення бази даних кадрів, з іншого боку – це створення процедури залучення та первинного підбору, а з третього – бізнес-процес. Спільним для всіх визначень є процес відбору та підбору персоналу.

Отже, рекрутинг як комунікативний бізнес-процес об'єднує в систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення

резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей і можливостей для досягнення цілей підприємства.

Щодо відбору персоналу, то за змістом його розглядають як частину процесу наймання персоналу, пов'язану з виокремленням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед усіх претендентів. Відбір кандидата потрібно розглядати як процес відбору кого-небудь за встановленими критеріями із загальної кількості працівників, які відповідають параметрам: «Поняття «відбір персоналу» – це процес відбору кандидатів з необхідними кваліфікаціями для заповнення позицій на підприємстві» [8; 16]. Отже, аналіз понять «відбір» та «підбір» персоналу, показав, що вони дуже різняться певним набором дій. Розглянемо різницю цих понять (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу	Відбір персоналу
Система доцільних дій щодо залучення кандидатів	Заходи та дії щодо виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Як свідчить порівняльна таблиця, сутність дій обох понять принципово різна. Таким чином, ототожнювати ці поняття неправомірно, адже вони принципово різняться за своїм змістом. Дані поняття є елементами етапів рекрутингу персоналу. Так, спочатку рекрутер отримує замовлення від підприємства-замовника, потім аналізує кадровий ринок, складає список потенційних кандидатів – реалізує підбір кандидатів, проводить набір за цими заявками, відсіювання за допомогою спеціальних методик, а далі вже відбір кандидата та представлення його замовникові. Тому саме якісний підбір персоналу, саме вміння залучати людей визначає

подальший розвиток бізнесу. За іншим висновком, рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та інформаційними потоками, використання відповідних знань і вмінь щодо комунікативних процесів синергетично досягаються цілі підприємства. Також можна виділити три основні види бізнесу: торгово-посередницький; виробничий і бізнес на основі надання послуг. Отже, рекрутинг за своєю суттю, є бізнес-процесом, тому що він – джерело надання послуг щодо підбору персоналу. Стосовно бізнес-процесу, він є цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), що за певною технологією перетворює входи та виходи, які представляють цінність для споживача» [17; 24]. Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття рекрутинг, можна зробити висновок, що рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук і визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді.

Визначення тенденцій розвитку рекрутингу в історичному контексті та аналіз його особливостей на сучасному етапі підбору персоналу дозволили виділити наступні етапи становлення рекрутингу.

Перший етап – XIV ст.: «у середні століття головною державною силою була армія. Жодна битва не проходила без участі тих, хто воював за гроші. Власне, рекрутинг з самого початку означав вербування на військову службу. Принцип рекрутингу полягав у тому, що королі запрошували васалів з досвідом, а ті у свою чергу наймали солдатів-рекрутів. [41].

Другий етап формування рекрутингу в літературних джерелах датується XVIII – XIX ст. і припадає на велику індустріальну революцію. Цей етап характеризується суттєвими інноваціями: «малопродуктивна ручна праця поступово замінювалась механізованою, змінювалися умови роботи, суспільні форми розподілу праці та принципи формування кадрів на підприємстві. Чи не найпершим зайнявся проблемою

підбору робітників Тейлор Ф.» [5, с.282]. «Науковий відбір працівника – це ефективність, яка потребувала підбору до кожного виду роботи відповідного фахівця, що мав для цього якісь особливі здібності» [41]. Для перевірки здібностей працівників та їх уміння виконувати певні види діяльності розроблялися різноманітні тести. Так Тейлор Ф. : «створив новітній тест на швидкісну реакцію для інспекторів з контролю за якістю». На думку вченого, «кожен менеджер мав здійснювати старанний відбір людей «на основі встановлених ознак» освіти, «зближення робітників та науки на основі постійної й прискіпливої допомоги управління», розстановка тільки на ті місця, де вони можуть принести максимальну користь, а також «уникнення тих людей, які не здатні засвоїти наукові методи» [2].

Початок наступного етапу припадає на кінець XIX – початок XX ст. Головною відмінністю від минулих етапів стала орієнтація на професійні якості претендентів на посаду. Почало поширюватися профконсультування та профвідбір. «У 1914 році, установивши своїм працівникам заробітну плату в розмірі 5 доларів на день, Генрі Форд започаткував підбір персоналу як окрему професію». Автомобільному магнату довелося винайняти десятки співробітників, які займалися лише інтерв'юванням кандидатів та брали на роботу відібраних. За минуле століття рекрутмент став не тільки поважною професією, але й окремою управлінською дисципліною зі своїми законами та прийомами.

Четвертий етап за аналізом джерел [2; 4; 14; 13] розпочався наприкінці 80-х – на початку 90-х рр. Більшість підприємств відповідали зростанню тиску конкуренції активним використанням техніки управління якістю (Techniques Quality Management — TQM). Відносно недавно почали впроваджувати поняття «системи управління якістю» (Quality Management Systems — QMS). «У другій половині 90-х рр. з'явився інший підхід – реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR). Суть цих підходів полягає в забезпеченні покращення якості. Вони становлять взаємозв'язок між якістю послуг і

задоволеністю споживача , що приводить до довгострокової прибутковості підприємства» [41]. Таким чином, відбір персоналу являється одним з головних видів діяльності підприємства щодо забезпеченні якості: «на підприємстві створюються максимально ефективні процедури відбору, тобто відбираються найкращі кандидати, здатні реагувати на будь-які вимоги споживачів. Аналіз тенденцій розвитку основних етапів еволюції становлення рекрутингу представлено далі (табл. 1.3, 1.4).

Таблиця 1.3

Тенденції розвитку рекрутингу на українському ринку

Етапи	Період етапу	Причини виникнення рекрутингу на даному етапі	Характерні риси даного етапу	Форми підбору, характерні для
Донауковий період				
1	XVII до н.е.- XIV н.е.	Поділ праці	Відбір за розумовими, фізичними, культурними, трудовим та вольовими здібностями	Вербування, відсіювання, перші тестування
2	XIV-XVIII	Постійні бойові дії	Відбір за фізичними якостями	Вербування, наймання за гроші
Науковий період				
3	XVIII-XIX	Велика індустріальна революція	Відбір як за фізичними, так і за професійними якостями	Тестування
4	Кінець XIX-XX	Глобалізація, виникнення поняття «людський фактор»	Відбір за професійними якостями, вмінням володіння ЕОТ	Профвідбір, профконсультація
5	Середина XX -XXI	Розпад СРСР	Відбір за професійними навичками та вмінням пристосовуватись до будь-яких змін економічного середовища	Профвідбір
6	XXI ст. - теперішній час	Європейська інтеграція, розвиток інформаційних технологій, конкурентна боротьба	Акцент на комунікативних, особистісних та моральних якостях	Рекрутинг(хедхантинг, екзекутивсеч, рекрутмент), лізинг персоналу, аутсорсинг

Етапи становлення рекрутингу

Назва етапу	Роки	Характерні риси етапу
Зародження	1991- 1997 рр.	Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму та підбору, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні
Становлення	1997- 1999 рр.	Різке зростання рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній замовників
Стабілізація	Поч. 2000 по теперішній час	Використання новітніх технологій з підбору персоналу, поява нових методів рекрутингу.

Рекрутинг має важливе значення в системі управління персоналом (рис. 1.1). Роль рекрутингу персоналу визначається тим, що саме якісний підбір персоналу дозволяє сформувати ефективну команду спеціалістів, які готові завжди виконувати свою роботу якісно та чітко.



Рис.1.1. Місце та взаємозв'язок рекрутингу персоналу в СУП підприємства

Таким чином, рекрутинг пройшов дуже довгий шлях до свого становлення. На сьогоднішній день він став основним елементом у системі управління персоналом та широко застосовує свої методи. Правильно підібраний персонал є запорукою успішного бізнесу. Підбір персоналу є одним з головних елементів системи управління, бо саме даний процес надає новий персонал, який повинен максимально відповідати специфіці роботи підприємства.

1.2. Методика побудови процесу рекрутингу персоналу промислового підприємства

За умови успішної побудови системи підбору персоналу та належного професіоналізму внутрішніх рекрутерів підприємство може закривати вакансії самостійно, не звертаючись по допомогу до спеціалізованих агентств. Виняток становлять випадки, коли роботодавець чітко знає, якого фахівця йому хотілося б «переманити» за допомогою хедхантингу, залишаючи репутацію підприємства незаплямованою.

Великі підприємства прагнуть залучити до штату HR-підрозділу успішних рекрутерів. Оскільки ця професія порівняно нова, фахівці, що займаються рекрутингом, переважно самоучки, і дійсно талановитих професіоналів на ринку праці не так уже й багато. Що ж являє собою система підбору персоналу на підприємстві, які процеси повинні освоїти рекрутери-новачки, якими правилами керуватися. Аналіз посадових вимог до особистості кандидата обумовив необхідність розробити бланк заявки-анкети (додаток А). Чим чіткіше в ній будуть сформульовані питання, які проясняють специфіку посадових обов'язків фахівця, тим точніше на підставі анкетних даних можна буде підібрати потрібні кандидатури з достатнім рівнем розвитку необхідних компетенцій. Запропоновано поетапну схему – опис усього процесу підбору персоналу на підприємстві, включаючи етапи пошуку, відбору та найму (рис. 1.2).

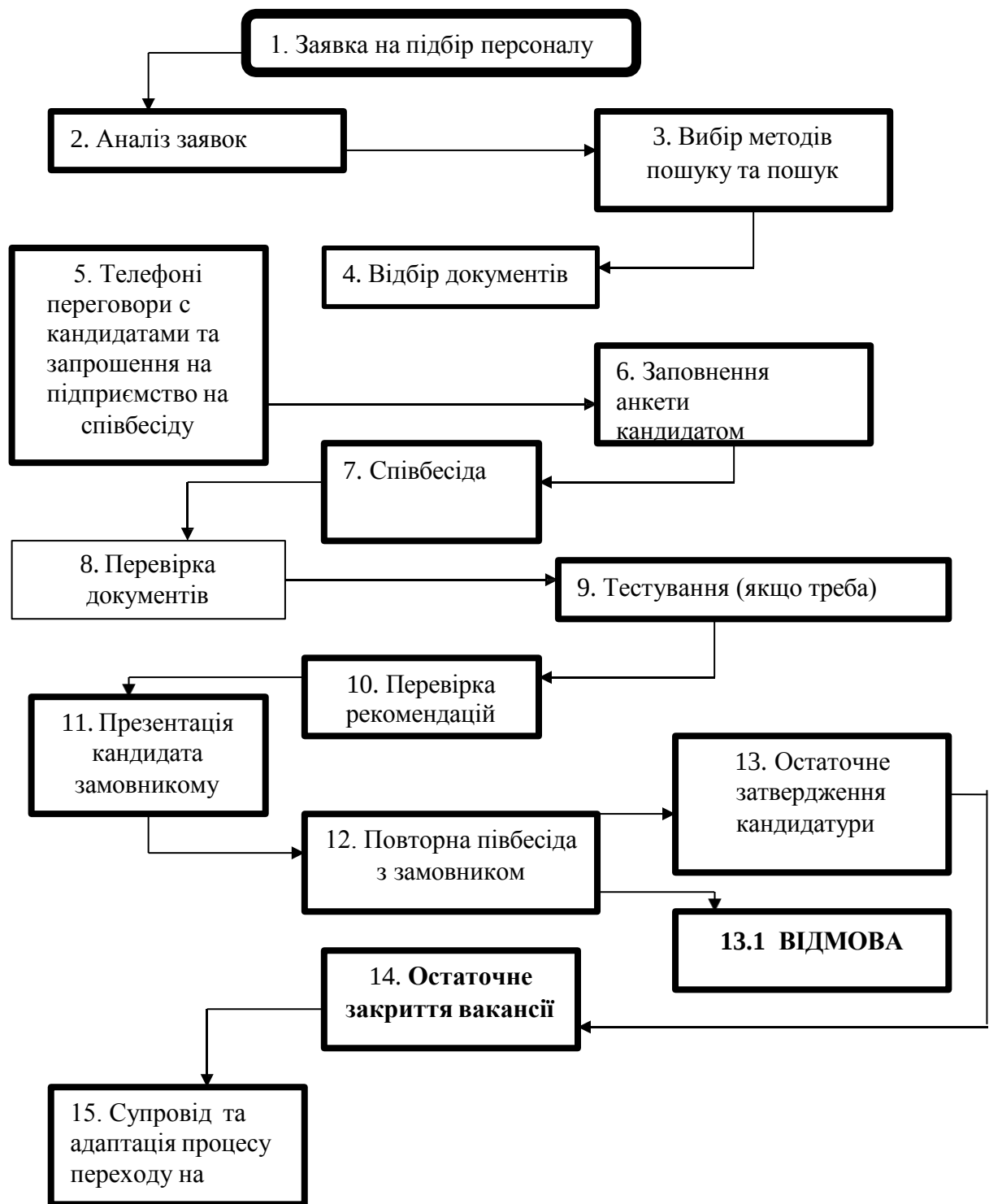


Рис. 1.2 Поетапна схема процесу підбору персоналу на підприємстві

Сутність підбору персоналу на підприємстві складається з таких етапів:

1. Прийом заявки. Заповнені анкети доцільно сортувати і зберігати в архіві HR-підрозділу, що дозволить заощадити час при повторній роботі з цими ж вакансіями, або з аналогічними вакансіями для інших підрозділів.

2. Аналіз заявки. Заповнену анкету-заявку обов'язково потрібно уважно вивчити. У ході уточнення посадових обов'язків і умов роботи

можуть виникнути додаткові питання. Повинні бути з'ясовані всі неповні відповіді, уточнено всі особливі, навіть унікальні, вимоги до претендента. Для рекрутера таке «прискіпливе» прочитання заявки допоможе ретельно підготуватися до інтерв'ю з замовником і кандидатом, уникнути грубих помилок при аналізі документів кандидатів.

3. Вибір методів та пошук кандидатів. Далі потрібно вибрати методи пошуку і скласти план дій. Правильне визначення напрямків пошуку і точно складений текст оголошення про вакансії допоможуть зібрати базу резюме кандидатів, максимально відповідають вимогам робочого місця. Чим більш конкретна інформація буде міститися в оголошенні, тим вища ймовірність відгуку потрібних людей.

У тексті оголошення обов'язково потрібно вказати [32]:

- точна назва посади;
- чіткі вимоги до кваліфікації і досвіду роботи;
- короткий опис функцій, які виконуються на зазначеній посаді;
- опис особистих якостей;
- форму зайнятості (повний робочий день або частковий);
- тривалість випробувального терміну;
- рівень оплати (або «вилку» оплати з обов'язковим поясненням, від чого залежить сума), у тому числі – елементи компенсаційного пакета;
- інформація про компанію;
- контактні дані рекрутера (ПІБ, електронна адреса, рідко – номер телефону).

Якщо інформація про винагороду носить конфіденційний характер, слід зазначити: «оплата за домовленістю». Прохання до кандидатів указувати бажаний розмір зарплати також допоможе відібрати потрібні резюме, не розкриваючи інформацію про рівень оплати праці. Крім того, обов'язково слід указати, щоб претенденти направляли резюме з поміткою: на яку вакансію вони претендують. Рекрутери використовують різні

методи пошуку кандидатів, вибір залежить від особливостей конкретної ситуації. Можна розділити всі методи на дві групи: етичні та неетичні.

Розглянемо етичні методи пошуку фахівців, які успішно застосовуються в практиці роботи вітчизняних рекрутерів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи рекрутерів у пошуку кадрів

Назва	Характеристика
Етичні	Пошук кандидата в самій підприємстві(можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади)
	Використання резервної бази резюме
	Використання особистих контактів
	Пошук резюме в інтернеті
	Розміщення оголошень в інтернеті
	Розміщення оголошень про вакансії на сайті компанії
	Розміщення інформації про вакансії в ЗМІ
	Залучення провайдерів - рекрутингових агентств
	Пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах
Неетичні	Повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії
	Поширення інформації про вакансії з використанням друкованих матеріалів (настінних оголошень, листівок та ін.)
	Залучення знайомих зовнішніх рекрутерів до виконання разових замовлень
	Особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії
	Отримання нелегальним способом бази персональних даних підприємств і конкурента
	Впровадження агента в компанію-конкурент, через якого відбувається переманювання або отримання доступу до бази даних

Пошук кандидата на підприємстві (можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади). Багато ейчарів (менеджер з підбору персоналу) вважають: відсутність кадрового резерву – перша ознака слабкості підприємства, адже, по суті, у неї немає запасу людських ресурсів. Проте висування на нову посаду кандидата з числа вже наявних працівників – дуже делікатна справа. Потрібно пам'ятати: кадрові призначення (особливо з підвищенням) украй складно безболісно «відіграти назад» [34, с. 69].

Співробітника, який «не потягнув» керівну позицію, неможливо механічно «повернути» на колишнє місце роботи, адже це буде сприйматися і самою людиною, і колективом як кар'єрна невдача або навіть професійний крах. Невдале підвищення призводить до сумного результату: структурний підрозділ позбавляється і керівника, і фахівця. Ейчар стикається з необхідністю закривати вже не одну, а дві вакансії.

Використання особистих контактів. У кожного рекрутера згодом складається широке коло контактів і знайомств, у тому числі з колегами з інших компаній, рекрутингових агентств.

Пошук резюме в інтернеті. Потрібні резюме в найкоротші терміни можна зібрати на спеціалізованих сайтах. Особливо зручний цей метод у тому випадку, якщо вакансія термінова. Практично на кожному спеціалізованому сайті існує зручна функція «перегляд резюме», а деякі надають можливість зберегти потрібну інформацію в окремій папці.

Пошук резюме буде швидшим і результативнішим при використанні таких критеріїв для відбору (фільтрації) даних резюме: професія; місто / регіон; зарплатні очікування. Якщо для роботодавця грає роль вік і стать кандидата, ці обмеження також слід ввести до відповідного рядка запиту.

Розміщення оголошень в інтернеті. На сайтах, де публікуються резюме кандидатів, як правило, можна також помістити оголошення про вакансії (у загальному розділі або в розділі «вакансії провідних роботодавців»). Ця послуга буває як платною, так і безкоштовною для підприємства. Існують і сайти, які спеціалізуються на підборі персоналу для банків, страхових, маркетингових, будівельних компаній і т. п. На деяких із них є зручна послуга («блокнот»), коли заявку про вакансії заповнювати повністю потрібно тільки один раз; за потреби відправити оголошення повторно процедура заповнення заявки спрощується. Деякі сайти дають інформацію про кількість переглядів окремих оголошень,

передбачають таку послугу, як розсилка резюме за заданими параметрами за допомогою електронної пошти – це дуже зручно. Не слід забувати й про професійні форуми, де можна зустріти цінних фахівців (і залучити їх, зацікавивши позицією на підприємстві) [37, с. 245].

Розміщення оголошень про вакансії на сайті підприємства – це один із найпростіших способів опублікувати інформацію про вакансії.

Пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах. Виші й технікуми – постійне «джерело» фахівців. Усе частіше підприємства прагнуть установити партнерські відносини з навчальними закладами, щоб впливати на підготовку потрібних кадрів: рівень заробітних плат у таких організаціях нерідко вищий, ніж у середньому на ринку, і молодий фахівець, «вирощений» на підприємстві, залишається лояльним до нього протягом багатьох років.

Повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії на сьогодні використовується досить рідко, хоча ефективність цього методу виросте в майбутньому, коли центри зайнятості стануть ключовими вузлами на цивілізованому ринку праці. Зараз цей шлях ефективний в основному в тих випадках, коли потрібно підібрати персонал невисокої кваліфікації [35, с. 33].

Розклеювання матеріалів і роздача листівок у людних місцях використовуються під час пошуку некваліфікованих низькооплачуваних працівників.

Участь у ярмарках вакансій – дуже ефективний метод для залучення молодих фахівців (а іноді й досвідчених). Це відмінна PR-акція на ринку праці, участь у ній дозволить не тільки залучити нових співробітників, але й підвищити імідж підприємства як роботодавця. Щоб вона вдалася, необхідно підготувати рекламні матеріали, візитні картки, календарі з логотипом підприємства тощо.

Повідомлення всіх працівників підприємства про наявну вакансію. При використанні цього методу результат рідко вдається спрогнозувати.

У більшості випадків він не належить до високоефективних. Проте, можна сповістити співробітників про те, що вони отримають додаткову винагороду за залучення потрібного фахівця (у разі, якщо професіоналізм кандидата буде відповідати заявленим вимогам).

Пряме переманювання працівників компанії-конкурента застосовується для економії часу (альтернатива – навчання фахівця, який уже працює в компанії). Варіант – звернення до рекрутингової агенції із запитом на підбір конкретних фахівців. Внутрішній рекрутер, зазвичай, ризикує використовувати цей метод в тому випадку, якщо він особисто знайомий з потенційним «кандидатом на переманювання» або має з ним спільних друзів. В іншому випадку підприємству загрожує небезпека витоку інформації, що, врешті-решт, шкодить її іміджу, вносить додаткову напругу у відносини топ-менеджера з конкурентами.

Особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії. У цьому випадку рекрутер агентства, з яким компанія вже співпрацювала, отримує «приватне замовлення». Винагорода за результатом передбачає суму в кілька разів більшу, ніж його зарплата (але в декілька разів меншу за ту суму, яку підприємству довелося б виплатити агентству офіційно) [22, с. 127].

Відбір документів. Резюме, що накопичуються для певної вакансії, раджу сортувати по мірі їх надходження. Якщо ви отримуєте ці дані в електронному вигляді, їх слід не тільки розподіляти за електронними теками, але й роздруковувати для зручності користування інформацією.

Телефонні переговори з кандидатами та запрошення на підприємство. Основна його мета – з'ясування ступеня інтересу здобувача до даної вакансії і надання йому короткої інформації про підприємство, про вимоги до кандидата. Рекомендується дізнатися, на який рівень винагороди розраховує людина (на час випробувального терміну, мінімальна / максимальна зарплата, преміювання). Телефонні переговори слід організовувати так, щоб сторони могли прийняти рішення про продовження

або припинення контакту з приводу вакансії. Якщо кандидат не влаштовує роботодавця з яких-небудь інших причин, потрібно відразу повідомити його про це або сказати, що вам необхідний час для більш детальної оцінки його кандидатури. Домовтеся також про дату повторного дзвінка. У будь-якому випадку розмову слід закінчити словами подяки за проявлений інтерес до підприємства й побажанням успіху в подальших пошуках роботи. Важливо під час відмови не ображати людину – це позитивний внесок у підтримання реноме вашого підприємства.

Заповнення анкети кандидатом.

Співбесіда. Кандидат, що зацікавив компанію і виявив зустрічний інтерес під час телефонного інтерв'ю, отримує запрошення на первинну співбесіду з рекрутером. Призначаючи зустріч, не забудьте [21]:

- домовитися про точний час відвідування, зручний для обох сторін (з запасом у півгодини), повідомте про орієнтовні витрати часу на співбесіду;
- детально опишіть місцезнаходження підприємства й офісу, розкажіть про зручні транспортні маршрути;
- повідомте ПІБ і посаду інтерв'юера, його контактні телефони;
- висловіть подяку за проявлений до підприємства інтерес.

Зустрічей претендентів на одну й ту ж вакансію краще уникати (якщо, звичайно, не йдеться про групове інтерв'ю як метод відбору).

Перевірка документів. Після прийняття службою рекрутингу позитивного вирішення подальшої рекомендації кандидата на певну позицію йому пропонується заповнити традиційний обліковий аркуш. Багато керівників звикли отримувати інформацію про претендента саме в такій формі. Для зручності кандидатів їм пропонують заповнити анкети в електронному вигляді (тоді не доведеться робити цього повторно при внесенні змін).

Тестування. Для складання комплексного портрета особистості, оцінки психологічної та ділової компетентності кандидата HR-підрозділу (особливо у великих компаніях) досить часто використовують різні тести.

Перевірка рекомендацій (додаток В). Як показує вітчизняна практика, рекомендаційні листи з минулих місць роботи не завжди надійне джерело інформації. Перевірка служби безпеки підприємства (або інформаційного агентства) набагато результативніша.

Презентація кандидата замовнику. Можливі різні варіанти передачі пакета документів замовнику: при особистій зустрічі; доставка кур'єром; передача даних електронною поштою або факсом та ін.

Повторна співбесіда. При правильному на підприємстві процесі підбору зазвичай досить однієї-двох повторних співбесід. Зустріч проводять безпосередній начальник майбутнього працівника, а потім – керівник вищого рівня. Присутність рекрутера під час повторного інтерв'ю також бажана.

Остаточне затвердження кандидатури. Після того, як керівники дадуть позитивні висновки, остаточне затвердження співробітника на посаді відбувається при особистому (короткому) знайомстві з керівником відділу. З цього моменту вакансія вважається попередньо закритою, і пошук кандидатів припиняється (у тому числі знімаються заявки в інтернеті та на сайті компанії).

Відмова.

Остаточне закриття вакансії. При оформленні на роботу важливо обумовити повноваження нового співробітника – право самостійно приймати рішення, підписувати документи, працювати безпосередньо з клієнтами, реорганізовувати підрозділ, розширювати штат та ін. Крім того, обов'язково потрібно визначити склад компенсаційного пакета, як правило, це робиться після успішного проходження випробувального терміну (підвищення рівня оплати, надання різних бонусів і пільг). Дуже важливо зафіксувати права та обов'язки працівника в письмовій формі.

Супровід та адаптація процесу переходу на підприємство. Не варто «забувати» про кандидата після того, як його затвердив на посаді керівник підприємства – процес переходу також вимагає супроводу. «Нагляд» за кандидатом просто необхідний, якщо це «золота рибка».

З моменту прийняття позитивного рішення про кандидата вакансія вважається закритою, новий співробітник зараховується в штат підприємства. Для служби управління персоналом це означає: етап рекрутингу завершився.

Висновок до розділу 1

У випускній кваліфікаційній роботі було досліджено основні поняття рекрутингу персоналу промислового підприємства. Визначено, що відбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору з сукупності претендентів того, хто найбільш відповідає з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей щодо характеру діяльності та інтересів підприємства. Автором визначено складові відбору персоналу, а саме: аналіз наявності вакансії, здійснення відбору персоналу на підприємстві, адаптація відібраних кандидатур, а також надано узагальнююче поняття «рекрутингу».

Розглянуто методику побудови процесу рекрутингу персоналу, сутність якої представлено поетапною схемою процесу підбору персоналу на підприємстві. Схема процесу підбору персоналу включає такі етапи: заявка на підбір персоналу, аналіз заявки, вибір методів пошуку, відбір документів, телефонні переговори з кандидатами, заповнення анкети кандидатом, співбесіда, перевірка документів, тестування, перевірка рекомендацій, презентація кандидата замовнику, повторна співбесіда, остаточне затвердження, супровід та адаптація процесу переходу на роботу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» засновано у 1957 році. Форма власності – приватна. Скорочена назва – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», торгова марка – «Молокія» [24].

Асортимент продукції, що випускається включає молоко (в картонних упаковках і пакетоване), кефір, сметану, айран, кілька видів йогурту, сир, вершкове масло та кисломолочний сир.

28 червня 1969 року здано в експлуатацію новий завод – «Тернопільський міськмолкозавод». Продукцію почали фасувати у скляну тару, а у продажу з'явилося топлене молоко, кефір, ряжанка, айран.

1990 -1999 роки - через скрутне економічне становище завод почав занепадати. В 1999-му переробка молока зменшилась у півтора рази, порівняно з 1956 роком, коли підприємство працювало на старих потужностях.

2000 рік - ВАТ «Тернопільський міськмолкозавод» реорганізовано у ЗАТ «Тернопільський молокозавод».

Січень-жовтень 2002 року - створено торгову марку «Молокія». Підприємство почало розробляти інноваційні напрями розвитку. Було випущено перше в Україні молоко з йодованим білком та запроваджено новітню поглиблену очистку молока.

2005 рік - на підприємстві розпочато масштабну реконструкцію, третій етап якої завершиться до початку 2018 року.

2014 рік - Вперше в Україні на потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запроваджено німецьку технологію «FRESH MILK TECHNOLOGY» (що перекладається як «Свіже молоко»). FRESH MILK TECHNOLOGY - це інноваційна технологія очистки молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією [28].

Віталій Володимирович Ковальчук став головою правління в 1999 році. Тоді штат підприємства налічував близько 300 працівників, а виробничі потужності переробки молока становили 2 тонни на день. Сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - одне з найпотужніших молочних підприємств України.

На заводі впроваджуються новітні технології: це перше підприємство в Україні, яке виготовляє молоко за німецькою технологією «FRESH MILK TECHNOLOGY» («Свіже молоко»).

Зараз підприємство налічує 13 власних торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах. Можливості молоко переробки в день сягають близько 400т. Лівову частку сировини для виготовлення продукції під ТМ «Молокія» виробляють фермерські господарства.

Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основний аргумент щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в регіонах, які розташовані поруч із тернопільським регіоном — у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Там створено власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити процес збуту таким чином, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія» [24; 28].

Протягом останніх років продукція підприємства неодноразово визнавалась в числі кращих за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій. Так, наприклад: ТМ «Молокія» - фіналіст конкурсу «100 кращих товарів України» У номінації «Продовольчі товари» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» ТМ «Молокія» визнано кращим. Йогурт «Натуральний», виготовлений згідно з ДСТУ 4343:2004, складається

виключно з молока коров'ячого незбираного, молока коров'ячого знежиреного і закваски для йогурту (*Lactobacillus delbrueckii bulgaricus*, *Streptococcus thermophilus*). Оскільки йогурт нетермізований (після внесення закваски продукт не піддають додатковій термічній обробці), він є живим продуктом, тобто в ньому збережені вітаміни, макро- та мікроелементи, які притаманні натуральному молоку.

Народне визнання лідера серед виробників молочної продукції отримала ТМ «Молокія». у Тернополі. 15 грудня на урочистій церемонії диплом та нагороду вручили організатори акції «Народний бренд 2011».

Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифікували відповідно до вимог системи управління безпеністю. Сертифікацію проведено компанією BUREAU VERITAS – міжнародний орган сертифікацій, який має понад 40 національних та міжнародних органів з акредитації в усьому світі. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримав сертифікат «Standard ISO 22000 : 2005».

Це означає, що усі виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідають міжнародним стандартам, є безпечними для працівників та якісними для виробництва продукції.

Сертифікат ДСТУ ISO 9001 - це офіційний документ, який підтверджує те, що підприємство працює відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а система управління якістю відповідає всім необхідним вимогам. Система управління якістю згідно з ISO 9001 - це схема проведення бізнес-процесів, яка забезпечує стабільну якість роботи підприємства і охоплює основні етапи його діяльності: облік та аналіз документації, проектування, закупівлю сировини і комплектуючих, контроль якості готової продукції, навчання персоналу, обслуговування клієнтів/споживачів, роботу з відгуками і рекламаціями тощо [28].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції [28].

Розглянемо найбільших конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.1) та структуру українського ринку молока станом на кінець 2022 року (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виробник молока	Чистий дохід в 2022р., млрд.грн.	Переробка молока, тон на рік
Терра Фуд	2,3	217000
Данон	2,5	198000
Люстдорф	1,7	150000
Житомирський маслозавод	1,6	126000
Галичина	1,4	113000

Як бачимо з вищенаведеної таблиці, найпотужнішим конкурентом є «Терра Фуд» з чистим доходом 2,3 млрд.грн. з рекордною переробкою молока 217000 тон. У п'ятірку основних конкурентів входять також «Данон», «Люстдорф», «Житомирський молокозавод», «Галичина».

Структурна частка виробів молочних продуктів на території України становить (рис. 2.1):

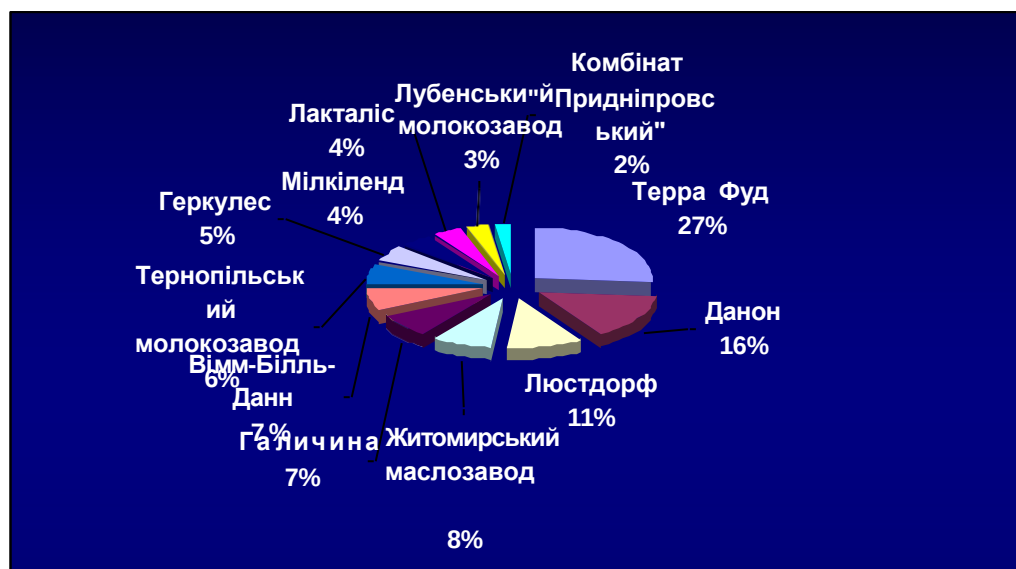


Рис. 2.1 Структура українського ринку молока в 2022 році, %

Відповідно рис. 2.1 підтверджує, що головними конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який має частку у 6%, «Терра Фуд» - 27%,

«Данон» - 16%, «Люстдорф» - 11%, «Житомирський маслозавод» - 8% та «Галичина» - 7%.

Розглянемо основні дані та отримані показники, що характеризують персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.2

**Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» в 2021-2022 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Середньоспискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	1335	+71	105,6
Робочі	1061	1070	+9	100,9
Інженерно-технічні працівники, їх:	203	265	+62	130,5
Керівники	116	167	+51	143,9
Фахівці	87	98	+11	112,6

Як видно з даних таблиці 2.2., в 2021-2022 рр. простежується зростання чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Так, в 2022 р. кількість працівників проти 2021 р. збільшилася на 71 чоловік, або на 5,6 %. Чисельність робочих за аналізований період зросла на 9 чоловік, або на 0,9 %. Чисельність керівників в 2022 р. становила 167 чоловік і проти 2021 р. збільшилася на 51 чоловік, або 43,9%. Чисельність фахівців у 2022 р. становила 98 чоловік і проти 2021 р. знизилася на 11 людей чи 12,6 %. На момент виходу в практики, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перейшов межу у 1500 працівників, що свідчить про це кращу динаміку зростання кадрів. Проаналізуємо структуру персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

З даних таблиці 2.3 видно, що у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» питома вага робітників у 2022р. нижча за 2021 р. на 3,8 %, відповідно, в 2022р. питома вага ІТП збільшилась на 3,9 %, керівників збільшилася на 3,3 %, а фахівців на 0,4%.

Таблиця 2.3

**Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за
2021-2022рр.**

Показник	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+/-)	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %
Середньоспискова кількість працівників, чол.,зокрема:	1264	100	1335	100	+71	-
Робочі	1061	84,0	1070	80,2	+9	-3,8
Інженерно-технічні працівники, їх:	203	16,0	265	19,9	+62	+3,9
Керівники	116	9,2	167	12,5	+51	+3,3
Фахівці	87	6,9	98	7,3	+11	+0,4

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком за
2021-2022 рр.**

Показник	2021р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Усього працівників, зокрема:	1264	1335	+71	105,6
від 18 до 24 років	220	252	+31	114,1
від 25 до 29 років	176	187	+11	106,3
від 30 до 39 років	364	387	+23	106,3
від 40 до 49 років	298	306	+8	102,7
від 50 до 54 років	81	87	+6	107,4
від 55 до 59 років	60	58	-2	96,7
60 років і більше	65	59	-6	90,8

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» кількість працівників віком від 18 до 24 років у 2022 р. проти 2021 р. збільшилася на 31 чол. Чисельність працівників віком від 25 до 29 років у 2022 р. проти 2021 р. зросла з 176 до 187 чол. Чи на 11 чол. (6,3 %). Чисельність працівників віком 30-39 років збільшилась на 25 чол. Слід зазначити збільшення

чисельності працівників з дітьми віком від 40 до 49 років на 8 чол. Чисельність працівників віком від 50 до 54 років збільшилась на 6 чол., від 55 до 59 років зменшилась на 2 особи і у віці старше 60-ти зменшилась, відповідно, на 6 чол. Отже на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» швидко збільшується кількість персоналу молодого віку від 18 до 24 років, а значно повільнішими темпами збільшується, і зменшується кількість працівників старшого віку (старше 50 років).

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем
за 2021-2022 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Усього працівників, зокрема зі стажем:	1264	1335	+71	105,6
до 1 року	83	85	+2	102,4
від 1 до 5 років	323	387	+64	119,8
від 5 до 10 років	365	342	-23	93,7
від 10 до 20 років	282	305	+23	108,2
від 20 до 30 років	120	122	+2	101,7
від 30 до 40 років	60	65	+5	108,3
40 років і більше	31	29	-2	93,6

Таким чином бачимо, що за 2022 рік найбільша частка (29%) припадає на персонал зі стажем від 1 до 5 років, трохи менше – зі стажем від 5 до 10 років (25,6%), а найменше – зі стажем більше 40 років (2,2%).

Отже, з наведених досліджень та розрахунків можемо зробити висновок, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з кожним роком наймають все більше персоналу, зокрема частка молодого персоналу збільшується з кожним роком, що свідчить про позитивні зміни в кадровій політиці підприємства та спрямованість на найм молодих працівників після закінчення вищих навчальних закладів та після проходження працівники на даному підприємстві. Проте, на підприємстві є

певна частка персоналу зі стажем роботи більше 40 років, які не планують міняти роботи.

2.2. Методика підбору та відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» надає перевагу традиційним методам найму, тобто до послуг зовнішнього рекрутера підприємство не звертається. Натомість, процесами найму та відбору персоналу займається штатний рекрутер Наталія Володимирівна. Відповідальний за підбір персоналу – начальник служби управління персоналом Вакуленко Олег Дмитрович.

Статистичні дані свідчать, що за 2021 рік 55% працівників були прийняті за допомогою оголошень на інтернет-порталах, 25% шляхом внутрішнього набору, 10% з навчальних закладів, 5% - за рекомендацією керівника, 5% - з центру зайнятості(рис 2.2).

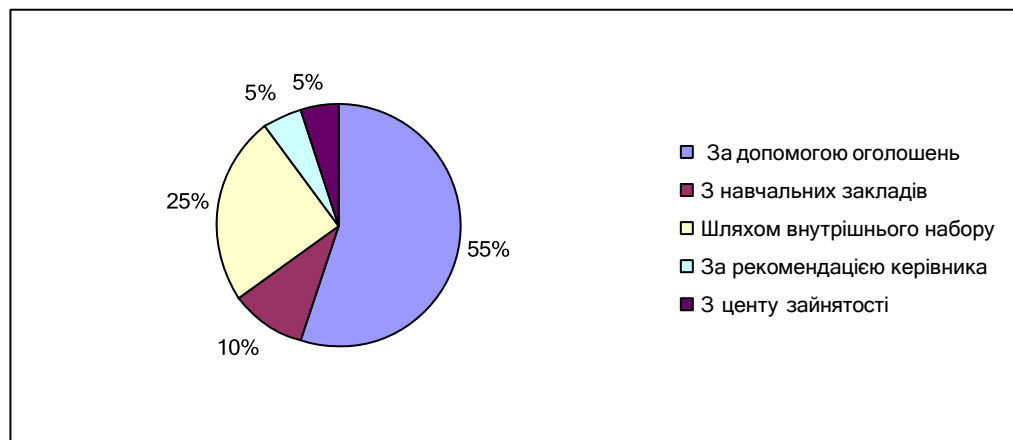


Рис. 2.2 Використання традиційних методів підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Процес підбору працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу (департаменту управління людськими ресурсами, відділу кадрів тощо) або окремі посадові особи повинні дотримуватися (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Етапи проведення рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Всі етапи цієї схеми застосовуються та проводяться рекрутером та працівниками служби управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проте систематизованого єдиного процесу нажаль немає. Пояснимо кожен з етапів даної схеми в реалізації досліджуваного підприємства (використовуючи методику в розділі 1.3):

1. Заявка на підбір персоналу. Процес рекрутингу починається з заповнення замовником (керівником певного структурного підрозділу) бланка заявки на підбір кандидата. При необхідності, вказують крайній строк виконання заявки. Замовник зазначає в заявці вимоги до претендента:

- вікові обмеження;
- стать

- обов'язковий рівень освіти (спеціалізація, кваліфікація, наявність спеціального навчання тощо);
- необхідний досвід роботи (напрями діяльності, назва посади, відділу, в рамках яких міг раніше працювати фахівець);
- вузькоспеціальні професійні навички (рівень знань ПК, володіння іноземними мовами, досвід водіння автотранспорту тощо).

Заповнену заявку підписує замовник та голова правління Ковальчук Віталій Володимирович. Всі заявки зберігаються в архіві служби управління персоналу.

2. Аналіз заявки. Заповнену заявку рекрутер уважно вивчає. Рекрутер зобов'язаний знати, якими знаннями, вміннями та навичками, діловими і особистими якостями повинен володіти працівник на даній позиції. Це необхідно для того, щоб правильно провести аналіз посади. На цьому етапі повинні бути з'ясовані всі нюанси щодо посади та унікальні вимоги до претендента. Маючи чітке уявлення про вимоги керівника до майбутнього працівника, нюанси роботи, особливості мікроклімату в колективі структурного підрозділу та корпоративної культури підприємства в цілому, рекрутер формує профіль посади або портрет «ідеального» кандидата. Профіль посади складається з кваліфікаційних вимог та карти компетенцій, яким повинен відповідати кандидат на вакантну посаду. Приклад та основні характеристики профілю посади зображено на рис. 2.4.

З рис. 2.4 бачимо, що кваліфікаційна карта містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційним рівнів, післядипломної освіти та досвіду роботи, певні посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками професій працівників, що містяться в випусках Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі - ДКХП).

На відміну від кваліфікаційних характеристик, наведених в ДКХП, кваліфікаційна карта, яку розробляє підприємство самостійно, конкретизує вимоги до посади працівника. У кваліфікаційній карті

можна також конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навичок, наприклад, знання мов та інформаційних технологій, управління автомобілем і т. д. Карта компетенцій містить список знань, вмінь, навичок, мотивів, особистих та ділових характеристик, якими має володіти потенційний кандидат на бажану посаду.

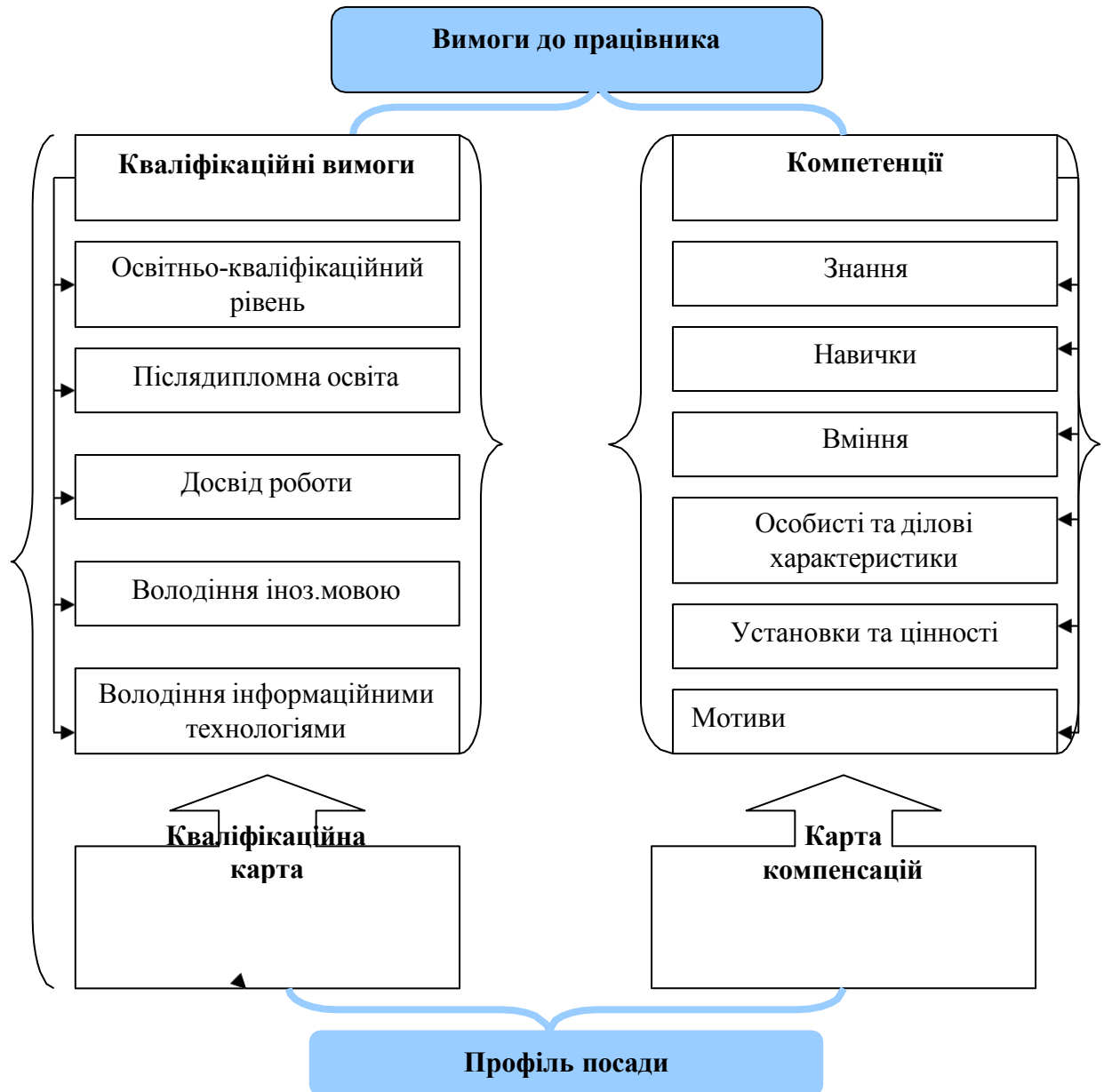


Рис.2.4 Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

Профіль посади бухгалтера на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зображено в додатку А.

3. Вибір методів пошуку та пошук. Після того, як рекрутер отримав нове завдання та склав профіль посади, він складає план дій щодо

пошуку нових працівників. Рекрутер розробляє та затверджує у свого безпосереднього керівника комплекс заходів з пошуку та підбору кандидатів. Розглянемо методи пошуку кандидатів, що використовуються на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

1) Пошук кадрів на підприємстві.

Першим та основним джерелом пошуку нових працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є кадровий резерв та наявні працівники підприємства. Проте висування на нову посаду кандидата з числа вже наявних працівників – дуже делікатна справа. Переважно, такий метод використовують, коли є відкрита вакансія на посаду керівника підрозділу чи його заступника та розглядають кандидатури найбільш успішних працівників, що показували найкращі професійні результати з того чи іншого підрозділу. Невдале підвищення може призвести до сумного результату: працівник не буде справлятися з покладеними на нього функціями і структурний підрозділ позбавляється і керівника, і фахівця.

2) Пошук за рекомендацією керівника. Буває, що керівник підприємства чи певного підрозділу має на меті певну людину, що, на його думку, ідеально відповідає даній посаді.

3) База резюме рекрутера. Рекрутер розглядає кандидатури потенційних кандидатів, що вже колись розглядалися на якусь посаду та через певні причини не були найняті. Або ж рекрутер бере до уваги базу даних про колишніх працівників підприємства, що звільнилися за власним бажанням чи звільнених з причин, що не ставлять під сумнів професійні та особистісні якості працівника (наприклад, по скороченню штату).

4) Онлайн-рекрутинг. Онлайн-рекрутмент персоналу - це пошук кандидатів за допомогою інтернету: через групи в соціальних мережах, форумах, тематичних сайтах та спеціальних порталах по працевлаштуванню. Зручність пошуку кандидатів в мережі забезпечує сортування вакансій і резюме за спеціальностями, типами робіт та видами працевлаштування.

Незважаючи на те, що онлайн-рекрутинг – четвертий в даному списку методів пошуку, проте, він є найбільш популярний. В онлайн-рекрутингу використовують розділ «Кар'єра» на корпоративному сайті підприємства molokija.com, а також сайти з працевлаштування, такі як work.ua, rabota.ua.

Відправлені резюме приходять рекрутеру на його робочу електронну скриньку.

Приклад розміщеного оголошення подано в Додатку В.

5) Пошук кандидатів через центр зайнятості.

Повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії на сьогодні використовується досить рідко, хоча ефективність цього методу може вирости в майбутньому, коли центри зайнятості стануть ключовими вузлами на цивілізованому ринку праці. Зараз цей шлях ефективний в основному в тих випадках, коли потрібно підібрати персонал невисокої кваліфікації: працівників на завод, водіїв, охорону тощо.

6) Пошук випускників ВНЗ. Прелімінаринг - це метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів, як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування [29].

4. Відбір кандидатів На даному етапі рекрутер розглядає потенційних кандидатів, що тим чи іншим методом вислали свої резюме. Попереднє оцінювання починається з аналізу резюме, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. За результатами аналізу резюме всіх кандидатів рекрутер поділяє на три групи:

1) кандидати, які мають значні конкурентні переваги, порівняно з іншими. Цих кандидатів обов'язково запрошують на співбесіду.

2) кандидати, що поступаються за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи. Незважаючи на це, запрошують на співбесіди, якщо не набереться достатньої кількості кандидатів,

віднесених до першої групи, або ніхто з першої групи не підійшов на посаду чи відмовився від неї.

3) кандидати, що не мають необхідної кваліфікації для виконання обов'язків за посадами, на які вони претендують. До цієї групи відносять також кандидатів, що надіслали резюме з граматичними помилками. Кандидатів з найбільш низьким рівнем конкурентоспроможності не запрошують на інтерв'ю.

5. Телефонні переговори та запрошення на співбесіду. Основна його мета – з'ясування ступеня інтересу здобувача до даної вакансії і надання йому короткої інформації про підприємство, про вимоги до кандидата.

Порядок телефонної розмови є наступним [32; 34]:

- 1) Рекрутер представляється і розповідає, з якого приводу телефонує;
- 2) Рекрутер запитує, чи актуальна для потенційного працівника дана посада;
- 3) Запитує про причину подання заявки на дану вакансію;
- 4) Рекрутер задає додаткові запитання щодо знань, вмінь, навичок, освіти та досвіду роботи потенційного працівника, якщо про це не було інформації в резюме;
- 5) Якщо посада актуальна та враження про людину є позитивними, рекрутер запрошує претендента на співбесіду.

6. Заповнення анкети кандидатом. В призначений час, потенційного працівника зустрічає служба охорони на КПП підприємства, де його зустрічає рекрутер та проводить в відділ кадрів. Спочатку кандидат заповнює бланк «Анкета кандидата» (додаток Б), який будуть використовувати при прийнятті рішення про найм. Рекрутер також зможе перевірити рівень грамотності та побачити індивідуальні особливості людини, переконатися в його бажанні працювати в компанії. Після цього кандидата запрошують до окремого кабінету та починається співбесіда.

7. Співбесіда. З метою досягти взаєморозуміння між двома сторонами - інтерв'юером і кандидатом - інтерв'ю повинно бути чітко

структуроване. Розглянемо 5 основних етапів співбесіди на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис.5):

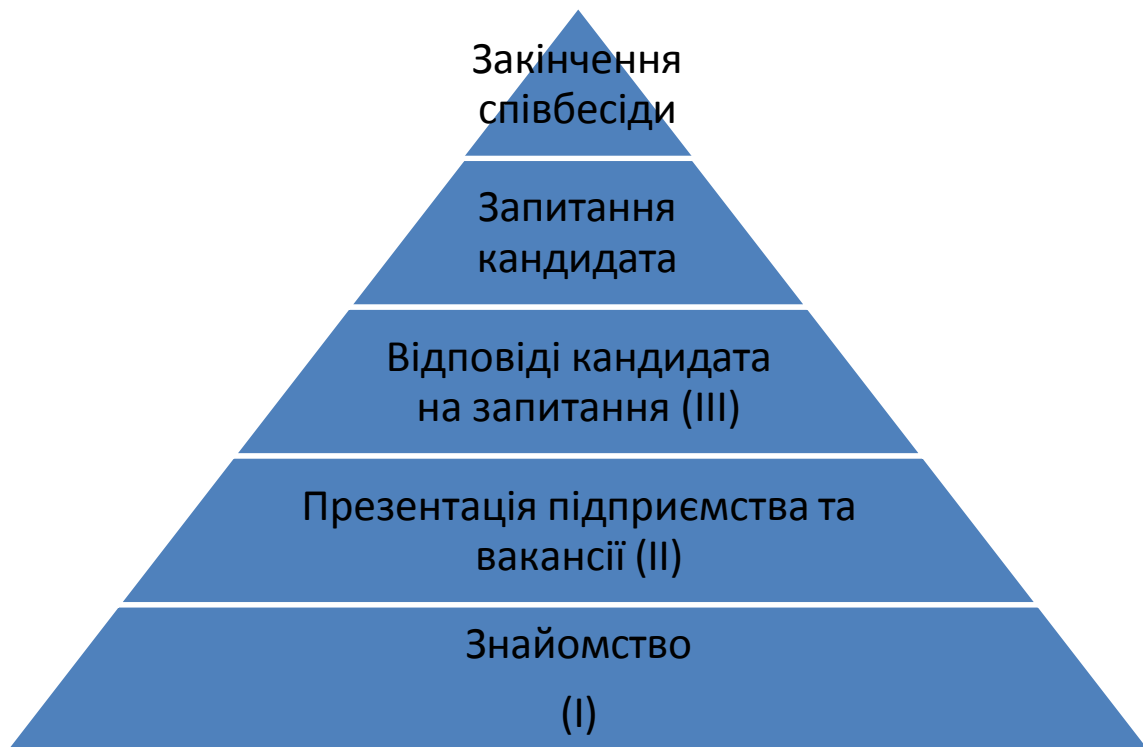


Рис. 5. Основні етапи співбесіди на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

9. Перевірка документів. Після проведених співбесід рекрутер починає етап аналізу та перевірки документів. Також, на даному етапі рекрутер передає інформацію про вибраних претендентів (копія бланку «Анкета кандидата») в службу безпеки компанії.

10. Перевірка рекомендацій. Перевірка рекомендацій – це ще один етап вибору потенційного працівника.

11. Співбесіда з керівником. На даному етапі рекрутер передає замовнику наступні дані про кандидата: резюме; заповнений бланк «Анкета кандидата»; результати психологічного тестування (якщо проводилося); рекомендації (якщо є); висновок зі служби безпеки.

Керівник може сам вибрати з представлених йому кандидатів тих, з ким він би хотів поспілкуватися, або ж керівник доручає цю роботу рекрутеру.

13. Найм на роботу. У випадках, передбачених законодавством, майбутній працівник підприємства проходить медогляд.

Для працевлаштування кандидата на вакантну посаду він повинен надати до відділу кадрів наступний пакет документів: оригінал трудової книжки; паспорт; ідентифікаційний податковий номер; документ про освіту (з додатками); свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (пенсійне страхування); військовий квиток (всі сторінки); три фотокартки (3x4); довідку про проходження медичного огляду (в разі необхідності); при необхідності: копію першої сторінки закордонного паспорта, копію посвідчення водія, копію пенсійного посвідчення, копію висновку МСЕК в разі інвалідності.

На підставі заяви про прийом на роботу, підписаної керівником підприємства, інспектор з кадрів оформляє нового працівника на роботу та готує відповідний наказ. Він також зобов'язаний ознайомити нового працівника під розпис з наступними документами: наказом про прийом на роботу; умовами роботи; Колективним договором; Правилами внутрішнього трудового розпорядку; посадовою інструкцією; Положенням про комерційну таємницю (якщо потрібно).

14. Процес адаптації. Програма адаптації включає в себе набір конкретних заходів, які проводить працівник, відповідальний за новачка. Підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового працівника.

Таким чином, процес рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складається з 14 етапів з використанням як сучасних методик так і традиційних. Тенденція найму на роботу має позитивну тенденцію, а це означає, що процес відбору та підбору кадрів на підприємстві проходить вдало.

2.3 Аналіз ефективності процесів рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Досить часто управлінці стали використовувати досвід західних компаній та оцінювати показники за системою Key Performance Indicators (ключових показників ефективності). Ключові показники ефективності (КПІ) – це показники діяльності, за якими визначається ступінь досягнення цілей [6; 7]. У цілому така технологія використовується для підвищення результативності роботи працівників на підприємстві та розробки мотивації їхньої праці. Досить часто дану технологію можна зустріти у практиці роботи рекрутингових агентств.

Процес розробки та використання КПІ як інструменту для вимірювання ефективності підбору персоналу (як і будь-якого іншого процесу на підприємстві) не може існувати ізольовано від інших процесів на підприємстві, а тому він повинен мати з ними певні взаємозв'язки. Також менеджерам, які приймають рішення щодо підбору персоналу необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі з виділенням конкретних тактичних цілей і задач. Показники, які використовуються для оцінки ефективності підбору персоналу, повинні бути вимірюваними і мати можливість порівнюватися між собою. Для цього необхідно дати назву кожному показнику, сформулювати його визначення, встановити необхідний метод вимірювання і порівняння та власне цільовий показник.

Ключові показники ефективності (КПЕ) – це показники, за якими проводиться оцінка ефективності дій, процесів та функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей. Ключові показники ефективності – обмежений набір основних параметрів, які використовуються для відслідковування та діагностики результатів діяльності організації та наступного прийняття на їх основі управлінських рішень. Показники мають відображувати всю найбільш важливу інформацію для управління справою (надсистемний рівень) або управління результатами діяльності співробітника і при цьому фокусувати увагу на самих критичних моментах [20].

Якщо необхідно здійснити аналіз та оцінку ефективності процесів рекрутингу, то застосовують 4 основних показники:

1. Фінансові показники рекрутингу кадрів
2. Кількісні показники
3. Часові показники
4. Показники якості [33, с. 16].

Необхідні показники можна обрати за допомогою експертного оцінювання. Для цього експертам надають перелік показників, вони, в свою чергу, обирають найбільш значущі та проводять за ними оцінювання ефективності процесу. Управлінець має змогу обирати на свій розсуд перелік необхідних показників без допомоги експертів.

Такими показниками можуть бути: середній час заповнення вакансії, середній час відповіді на запит, відношення прийнятих пропозицій до висунутих, витрати на рекламу про набір персоналу; кількість годин (днів) навчання на одного працівника, відношення витрат на відділ персоналу до загальних витрат підприємства тощо [36, с. 351]. Розглянемо детальніше кожен з цих процесів оцінки ефективності рекрутингу:

1. Фінансові показники рекрутингу кадрів вираховують як вартість вакансії. Це дозволяє оцінити сукупність витрат у процесі підбору персоналу. Визначається через прямі витрати на підбір (зовнішня реклама, оплата послуг кадрової агенції) або сукупність прямих та непрямих витрат (вартість робочого часу працівників, що задіяні у підборі, величина витрат через відсутність на робочому місці). Формула для вартості вакансії:

$$\text{Вартість вакансії} = \frac{\text{Загальна сума витрат на всіх прийнятих співробітників за звітний період}}{\text{Кількість прийнятих на роботу за звітний період, чол. (грн.)}} \quad (2.1)$$

Оскільки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має в своєму штаті рекрутера, що займається пошуком, підбором та відбором персоналу та

не звертається до зовнішніх рекрутингових агенцій, а переважно шукає персонал через безкоштовні сайти та корпоративний сайт, то суму витрат на всіх прийнятих працівників за звітний період будемо розглядати як витрати на його заробітну плату.

За звітний період вважаємо 2021 рік.

Якщо середня заробітна плата за звітний період – 4800 грн., а кількість прийнятих на роботу – 117 чол., то вартість вакансії буде:

$$4800 * 12 \div 117 = 49231$$

Отже, вартість вакансії на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік становить 492,31 грн. на одного найнятого працівника.

Розглянемо суму витрат на всіх прийнятих працівників за звітний період як сукупність годин роботи рекрутера. Якщо у 2021 році був 251 робочий день, а рекрутер працює 8 годин/день, то вартість вакансії буде наступна:

$$251 * 8 \div 117 = 17,2$$

Таким чином, вартість на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 рік становить 17,1 год. на одного найнятого працівника.

2. Кількісні показники можна вираховувати як кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів; відсоток вакансій, закритий внутрішніми чи зовнішніми кандидатами, індекси залучення, додаткового залучення та заміни.

Індекс залученості дозволяє оцінити інтенсивність діяльності з підбору персоналу та перевірити співвідношення між залученням нових працівників та витратами підприємства. Визначимо індекс залучення за формулою [8, с. 15]:

$$\text{Індекс залучення} = (\text{Кількість прийнятих співробітників за звітний період} \div \text{Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період}) \times 100 \% \quad (2.2)$$

$$117 \div 1335 * 100 = 8,76$$

Отже, індекс залученості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 8,76.

3. Часові показники рекрутингу персоналу показують середній час заповнення вакансій або час роботи над вакансією. Час роботи над вакансією дозволяє планувати кадровий відділ залежно від плану за вакансіями та оцінювати роботу спеціалістів з підбору персоналу. Визначимо час роботи над вакансією:

Час роботи над вакансією = (Час роботи над усіма вакансіями за звітний період ÷ Кількість прийнятих кандидатів за звітний період) × 100 % (дн./чол); (2.3)

$$251 \div 117 = 2,15$$

4. Показники якості рекрутингу персоналу показують відсоток працівників, що отримали підвищення; плинність кадрів; якість закриття вакансій; укомплектованість кадрами; якість підбору на етапі навчання; ефективність джерел залучення кандидатів; коефіцієнт самостійного рекрутингу, якості організації процесу підбору, комунікативних навичок рекрутера та відповідності профілю. Визначимо коефіцієнт плинності кадрів, що дозволяє оцінити ефективність витрат на підбір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві. Для цього проведемо аналіз динаміки чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників руху робочої сили ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+/-)
1. Середньоспискова кількість працівників	1264	1335	+71
2. Прийнято працівників	98	117	+19
3. Звільнено працівників	70	76	+6
- за власним бажанням	59	62	+3
- за порушення трудової дисципліни	8	4	-4
4. Коефіцієнти			
- з прийому	0,078	0,088	+0,01
- щодо звільнення	0,055	0,014	-0,041
- плинність кадрів	0,053	0,057	+0,004
- постійності	0,873	0,974	+0,101
- стабільності	0,608	0,627	+0,019

Скориставшись даними таблиці 2.6, видно, що коефіцієнти руху робочої сили мають позитивну динаміку. Коефіцієнт прийому збільшився на 0,01, а коефіцієнт обороту по звільненню зменшився на 0,041. Хорошою тенденцією руху кадрів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є те, що у звітній період коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,004. Коефіцієнти постійності та стабільності збільшилися також на 0,101 та 0,019 відповідно.

Рух робочої сили характеризують коефіцієнти частоти найму на роботу, звільнення, плинності кадрів. Було оцінено ефективність впровадження рекрутингу з використанням фактичних даних для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- коефіцієнт плинності (за категоріями персоналу) – відношення звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни до середньоспискової кількості працівників, яке розраховується за формулою:

$$Кпл. = Чув.с.ж. + Чув.нар.дисц. / Чср.спис. * 100 \quad (2.4)$$

де:

К пл. - коефіцієнт плинності,

Ч виб.(за вл.баж.) - число звільнених за власним бажанням, чол.,

Ч виб.(за птд) - число звільнених за порушення трудової дисципліни, чол.,

Ч сер. - середньооблікова чисельність за період, чол.;

$$К пл. = (62+4)/1335 = 0,049$$

- коефіцієнт обороту з прийому, який розраховується за формулою:

$$Коб.пр. = Чприн. / Чср.спис * 100 \quad (2.5)$$

де:

К об.пр. - коефіцієнт обороту з прийому,

Ч прийн. - число прийнятих за період, чол.,

Ч ср.спис. - середньооблікова чисельність за період, чол.

$$К об. пр = 117/1335 = 0,088$$

- коефіцієнт обороту по звільненню, який розраховується за формулою:

$$\text{Коб.зв.} = \text{Чзвіл.} / \text{Чср.чис} * 100 \quad (2.6)$$

де:

Коб.зв - коефіцієнт обороту по звільненню,

Ч звіл. - число звільнених за період, чол.;

Ч сер.сп. - середньооблікова чисельність за період, чол.

$$\text{К об.зв} = 76/1335=0,057$$

- коефіцієнт постійності кадрів за певний період – відношення різниці між числом співробітників на початок періоду і кількістю звільнених за цей термін до середньооблікової чисельності, який розраховується за формулою:

$$\text{Кпост.} = \text{Ссписк.чис.} - \text{Чзвіл.} / \text{Чср.чис} * 100 \quad (2.7)$$

де:

К пост. – коефіцієнт постійності кадрів,

С списк.чис. – спискова чисельність на початок періоду, чол.,

Ч звіл. – число звільнених за період, чол.,

Ч сер.сп. – середньооблікова чисельність за цей період, чол. 72

$$\text{К пост.} = (1376 - 76)/1335=0,974$$

- коефіцієнт стабільності кадрів – відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загальної кількості співробітників:

$$\text{Кстаб.} = \text{Чзі.стаж.} / \text{С списк.чис.} * 100 \quad (2.8)$$

де:

К стаб. - коефіцієнт стабільності;

Ссписк.чис. - спискова чисельність персоналу на початок періоду, чол.;

Ч стаж>5р. - число працівників зі стажем від 5 років і вище, чол.

$$\text{Кстаб.} = 863/1376=0,627$$

Ми розраховували всі показники за зазначеними формулами і для 2020 року.

Результати в таблиці 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ефективності рекрутинг-процесів на «ПрАТ
Тернопільський молокозавод»**

Показники	2021 р.	2022р.	Відхилення (+/-)
1.Фінансові (вартість вакансії):			
- в грошовому виразі, грн.;	489,79	492,31	+2,52
- в часовому виразі, год.	20,41	17,1	-3,31
2.Кількісні (індекс залучення)	7,75	8,76	+1,01
3.Часові (час роботи над вакансією), днів/чол.	2,55	2,15	-0,4
4.Якісні (плинність кадрів)	0,053	0,057	+0,004

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок, що витрати на одну вакансію в звітному періоді порівняно з базовим зріс на 2,52 грн. через більшу кількість заповнених вакансій та більшу заробітну плату. Індекс залучення зріс на 1,01, а час роботи над вакансією зменшився на 0,4 днів/чол.

Аналіз результатів розрахованих показників, кадрів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяє зробити такий висновок:

- підприємству необхідно провести покращення кадрової політики;
- слід виявити найбільш значимі показники для підприємства і встановити належні нормативи їх виконання;
- на підставі виконання показника ввести систему мотивації співробітників і преміювання;
- закріплення відповідальності за ведення окремих показників (на підприємстві вона закріплюється за структурним підрозділом – відділом рекрутингу).

Висновки до розділу 2

Дослідження рекрутингу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють зробити наступні висновки:

Чисельність персоналу на підприємстві зростає. В 2022 чисельність становила 1335 чол., що на 5,6% більше, ніж за 2021 рік. В основному,

це працівники віком від 30 до 39 років. Найбільша чисельність працівників зі стажем від 1 до 5 років. Коефіцієнт плинності кадрів в 2022 році становить 0,057 і він є більшим на 0,004 порівняно з 2021 роком, що свідчить про негативну тенденцію.

Досліджено всі методи найму персоналу на підприємстві. Основним джерелом найму на роботу є інтернет-рекрутинг, а саме оголошення на спеціальних сайтах та на корпоративному сайті підприємства.

З'ясовано методику пошуку, підбору та найму персоналу та пояснено кожен крок цього процесу від заявки на найм персоналу до адаптації нового працівника.

Визначено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» веде політику прелімінарингу, тобто омолодження штату через залучення молодих людей-випускників вищих навчальних закладів, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умові тимчасового стажування.

Проведено комплексну оцінку ефективності рекрутинг-технологій за чотирма показниками: фінансовим, кількісним, часовим та якісним. Після проведення оцінки було виявлено, що матеріальні витрати на пошук персоналу становлять 492,31 грн., а часові – 17,1 год.

Аналізовано, що підприємству необхідно провести покращення кадрової політики та виявити найбільш значимі показники для підприємства і встановити належні нормативи їх виконання.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАХОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТІ

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На основі розрахунку показників ефективності наявного підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та з урахуванням запропонованих автором систематизованої структурно-логічної схеми підбору персоналу, а також удосконаленого механізму процесу рекрутингу персоналу автором роботи були запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності процесу підбору персоналу на підприємстві. Сутність запропонованих заходів зобразимо на рис. 3.3.

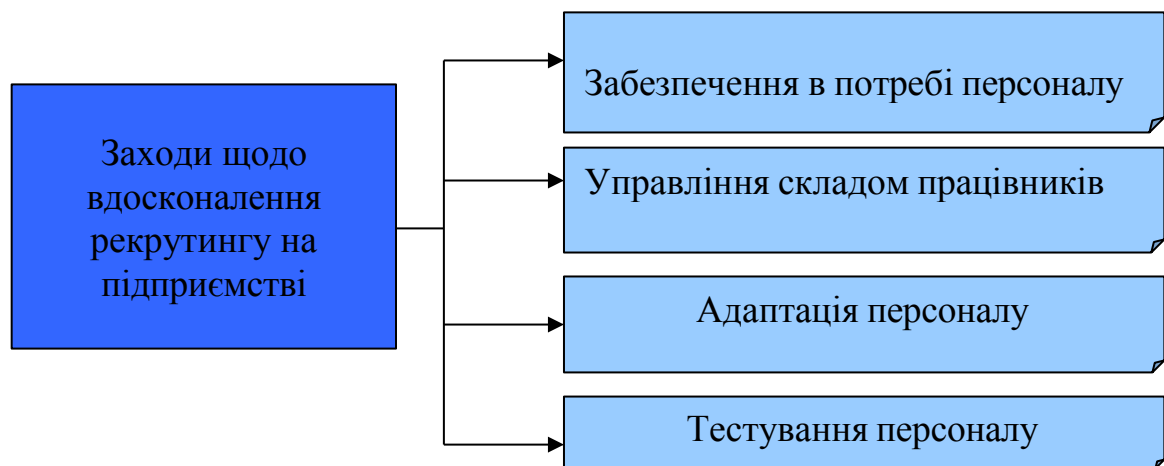


Рис. 3.3. Заходи щодо вдосконалення системи рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Тепер проаналізуємо докладніше [20]:

1. Забезпечення потреби в персоналі (відповідальний – відділ рекрутингу). Ключові чинники успіху:

- своєчасне заповнення потреб підприємства в персоналі необхідної кількості за рахунок удосконаленого механізму;
- зниження часових витрат на залучення працівників за рахунок використання запропонованої автором структурно-логічної схеми.

Дії щодо вдосконалення:

- регулярний аналіз стану ринку праці в місті;
- планування потреби в персоналі на основі заявок відповідно до планів розвитку підприємства;
- оцінка можливостей внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку кадрів.

2. Управління складом працівників (відповідальний – відділ рекрутингу). Ключові чинники успіху: підтримка якісного та кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.

Показники ефективності: середній вік співробітників; освітній рівень; середній стаж роботи.

Дії щодо вдосконалення:

- планування майбутніх звільнень;
- визначення мотиваційної структури плинності кадрів (працівники заповнюють анкети, в яких указують причини звільнення, з ними проводяться підсумкові співбесіди; отримані дані систематизуються і аналізуються; на їх основі плануються заходи з управління плинністю персоналу);
- оцінка структури персоналу (стаж, освіта, стать, вік) у динаміці;
- розробка системи заходів, спрямованих на омолодження кадрового складу.

На молокозаводі вона включає такі напрямки: матеріальне стимулювання старших працівників до відходу на пенсію, залучення молодих фахівців (перевага віддається найбільш підготовленим випускникам вищих навчальних закладів), закріплення їх на підприємстві.

3. Адаптація персоналу (відповідальний – відділ рекрутингу персоналу). Ключові чинники успіху:

- підвищення продуктивності праці за рахунок швидкої інтеграції працівника в трудовий колектив;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Показники ефективності:

- відсоток звільнених працівників зі стажем менше ніж 3 роки;
- відсоток працівників, задоволених проведеними соціальними програмами.

Дії щодо вдосконалення: розробка ефективної системи соціально-психологічної та професійної адаптації, а також бази для формування інституту наставництва. При наймі нового працівника на підприємстві за ним закріплюється наставник, завданнями якого є: допомога в освоєнні і виконанні професійних обов'язків; створення умов для розвитку творчого потенціалу; ознайомлення з традиціями підприємства, основами корпоративної культури. Дії щодо вдосконалення: проведення регулярних досліджень задоволеності співробітників корпоративною культурою і організація тренінгів.

4. Тестування (відповідальний – служба управління персоналом та психолог підприємства). Ключові чинники успіху:

- краще розуміння потенційного працівника на етапі найму
- найм лише тих осіб, що повністю відповідають заявленим вимогам про професійні та особисті якості
- виявлення прихованої інформації про кандидата, що на співбесіді може упуститися.

Показники ефективності:

- відсоток звільнених працівників протягом перших трьох місяців роботи;
- відсоток працівників, не задоволених роботою своїх нових колег чи підлеглих.

Дії щодо вдосконалення: розробка ефективної системи тестування, розробка психологічних тестів на етапі найму працівника, опитування працівників, що працюють з новачком та його керівника про роботу нового працівника та його характеристики.

На підприємстві треба регулярно проводити соціологічні моніторингові опитування персоналу, що стосуються стану соціальної сфери

підприємства. Таким чином, упроваджені ключові показники ефективності (KPI) та запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність рекрутингу та оптимізувати роботу кадрового складу підприємства [9, с. 87]:

- Якісна оцінка ефективності праці працівників і процесів, що відбуваються на підприємстві.
- Преміювання працівників за особистими досягненнями в роботі.
- Виявлення аутсайдерів і лідерів у колективній роботі.
- Створення нової стратегії і області роботи з персоналом.
- Розробка системи мотивації, яка має на увазі матеріальне заохочення співробітників за своєчасне та якісне досягнення ними поставлених цілей .

Запропоновані для впровадження ключові показники ефективності оцінки діяльності служби управління підготовки й розвитку персоналу представляються результативними, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі. Система рекрутингу на основі KPI дозволить набрати більш компетентний персонал, для виконання головних і основних цілей підприємства, раціонально розподілити бюджет, скоротити витрати і вивести продуктивність підприємства на новий рівень. [17, с. 236]

У сучасних кризових умовах оптимізація рекрутингу є одним із найважливіших завдань, що стоїть перед керівництвом. Хвиля масових скорочень вплинула на збільшення пропозиції на ринку праці. Надлишок кандидатів і низька конкуренція роблять кризові умови найбільш підходящим часом для активізації кадрових служб і оптимізації процесів підбору та найму кандидатів. У такий складний нестабільний період керівництву організацій дуже важливо вкладати кошти саме в ті процеси, які в результаті принесуть вигоду, допоможуть прискорити й пом'якшити процес виходу з кризи. Саме тому виникає необхідність

щодо удосконалення підходів до найму і впровадження системи оцінки ефективності використання – системи рекрутингу на основі KPI.

Важливо не тільки проінформувати працівника про стратегію підприємства, міру його внеску в загальну справу і ступеня його відповідальності за виконувану роботу, але й продемонструвати, як саме виконання завдань може позначитися на загальному добробуті окремо взятого менеджера. Для цього на підприємстві слід ввести систему преміювання. Але якщо премію платити як відсоток від загального прибутку підприємства або у вигляді фіксованої суми, що ніяк не залежить від якості результату роботи працівника, то в першому випадку працівник може тривалий час не отримувати премію з незалежних від нього безпосередньо причин і обставин, виконуючи якісно свої завдання, а в другому випадку регулярно отримувати її, не будучи результативним працівником.

Добре змотивований керівник процесу рекрутингу зможе ефективно виконувати низку таких завдань:

1) залучати фахівців з необхідним рівнем професійної готовності до виконання завдань посади і досягнення результатів;

2) шукати і знаходити співробітників, особистісні особливості яких сприяють виконанню професійних завдань з необхідною якістю (відповідний рівень уваги, мислення, пам'яті, здібностей, типу мотивації тощо);

3) залучати фахівців, цінності й норми життя яких відповідають цінностям компанії (у цьому випадку йому повинні бути співзвучні корпоративні цінності: не вкради, не говори неправди, поважай, дотримуйся і т. ін.;

4) шукати і знаходити працівників з певними особистісними якостями, які дозволять їм влитися в колектив підрозділу. Дані працівники повинні мати високий рівень сумісності, спрацьованості, комунікабельності та вміти поводитися в конфліктних ситуаціях;

5) забезпечувати появу нових працівників у необхідні терміни.

На підприємстві організаційна структура побудована шляхом опису функціоналу посади, що регулює обов'язки і визначає відповідальність співробітника, який її обіймає. Але найчастіше наповнення функціоналу – це простий перелік основних обов'язків, не розмежованих хоча б на функціональні області. В ідеалі функціонал повинен містити обов'язки, структуру функцій, схему включеності посади в загальні процеси підприємства, межі відповідальності та критерії ефективності роботи. Але на поточний момент стандартів щодо функціоналу посади не існує, і кожне підприємство вкладає в цей документ свій сенс і своє наповнення, виходячи з власних уявлень і завдань. У такій ситуації можна виділити і позитивні, і негативні аспекти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки функціоналу посади

Переваги	Недоліки
усі співробітники знають, що вони повинні робити, яку роботу виконувати;	непрофесіоналізм команди, що реалізує проект;
за наявності більш докладних функціоналів співробітники мають уявлення про межі власної відповідальності і критерії оцінки своєї роботи; мінуси:	незалученість персоналу підприємства до процесу структуризації процедур і операцій (не забувайте, що саме працівники є найбільш об'єктивним джерелом інформації про те, як побудовані процеси насправді);
кожен співробітник прагне відповідати лише за «власну» роботу, не вникаючи в нюанси загальних цілей. Як правило, у таких бізнес-структурах працівники керуються принципом: «головне – дотриматися власних інтересів, виконувати свої плани і завдання»;	незалученість персоналу підприємства до процесу структуризації процедур і операцій (не забувайте, що саме працівники є найбільш об'єктивним джерелом інформації про те, як побудовані процеси насправді);
надзвичайно ускладнений обмін інформацією між співробітниками суміжних підрозділів;	часткова структуризація: оскільки процедура формалізації досить тривала, компанія може віддати перевагу впровадженню лише частини процесів, що може призвести до збоїв у загальній роботі підприємства;
відсутність єдиних стандартів і правил структурування та передачі інформації призводить до її спотворення.	відсутність покрокової програми впровадження видозмінених процесів і процедур.

З метою побудови ефективного процесу рекрутингу автором було удосконалено механізм процесу пошуку і відбору персоналу на промисловому підприємстві (рис. 3.4).

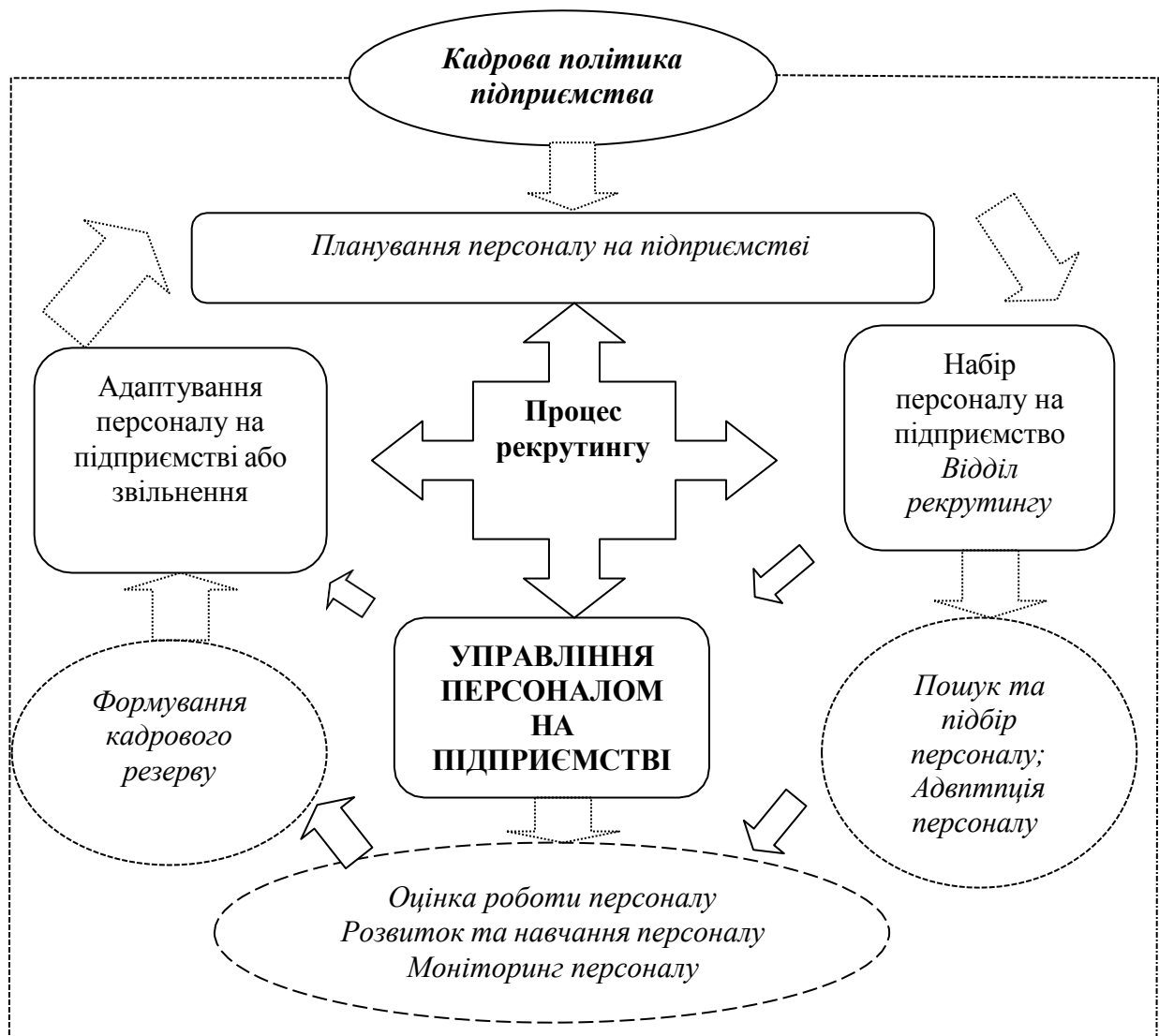


Рис. 3.4. Удосконалений механізм процесу рекрутингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

3.3. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, а також ефективного використання персоналу. Ці

питання є невід’ємною прерогативою служби управління персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Оскільки підприємство стрімко розвивається та кількість працівників з кожним роком все збільшується, то ми вважаємо, що доцільно здійснювати планування кадрового потенціалу. Адже все частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками, які змушені брати додаткові робочі зміни для нормальної життєдіяльності підприємства. Для вирішення даної проблеми можна запропонувати працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією[38, с. 313]:

- 1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (t);
- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);
- 3) кількість працівників, в тому числі:
 - промислово-виробничий персонал;
 - персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;
- 4) продуктивність праці робітників основного виробництва;
- 5) ефективність використання робочого часу.

Також в процесі планування чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна порекомендувати вдаватися до застосування й іншого методу – методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських

ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для рекрутера, яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів.

Працівники підприємства, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок – письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Рекрутер розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»).

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Особливо гострою для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу «знайомства», адже підбір персоналу за допомогою працівників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу «по блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викоринити який стає все більш важко, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство

поодиноці зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже на чолі стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Підприємство веде активну співпрацю лише з Тернопільський національним технічним університетом, але зовсім незалучає молодих спеціалістів з інших вищих навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію продукції, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Ми радимо даному підприємству звернути увагу на залучення випускників Тернопільського національного економічного університету. Менеджери з персоналу, маркетингологи, юристи, менеджери, бухгалтери, спеціалісти інформаційних та комп'ютерних технологій можуть стати невід'ємною частиною колективу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і принести підприємству багато нових ідей та свіжих поглядів стосовно ведення бізнесу та збільшення прибутків.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Щороку такий захід проводиться за участі багатьох Тернопільських підприємств, що зацікавлені в молодих спеціалістах.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних.

Також для ефективного управління організацією можливе використання інформаційної моделі управління персоналом. У практичному застосуванні інформаційних моделей управління персоналом організації важливим моментом є можливість запровадження автоматизованих систем прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи можуть працювати лише у випадку побудови комплексної, гнучкої і точної інформаційної моделі. Використання автоматизованих систем при прийнятті управлінських рішень значно підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів, підсиливши інформаційно-теоретичну основу прийняття рішень.

За даними компанії IDC - міжнародна дослідницька консалтингова компанія, попит на запровадження автоматизованих систем управління персоналом організації в Україні на протязі наступних трьох років зросте на 20%, що є свідченням зацікавленості компаній у впровадженні нових технологій при управлінні персоналом.

Для кращого налагодження безпосередньої системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», даній компанії потрібно запровадити ефективну модель інформаційного забезпечення управління персоналом. Варто зазначити, що дана модель управління

персоналом підприємства повинна передбачати використання широкого спектру каналів і способів передачі інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Передача інформації на заводі здійснюється у формі наказів, запитів та звітів. Регламентація інформаційного забезпечення системи управління персоналом здійснюється за допомогою інструкцій і внутрішніх положень компанії.

Корпоративний менеджмент», яка дозволяє автоматизувати і вирішити важливі завдання управління персоналом, отримувати комплексну, оперативну і достовірну звітність.

Дана система функціонує в наступних напрямках:

- управління наймом і призначенням на посади;
- управління робочим часом;
- мотивація і розрахунок винагород;
- продуктивність праці [16, с. 62].

За кожним із цих напрямів здійснюється ряд відповідних автоматизованих процесів для полегшення прийняття управлінських рішень.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна віднести:

- 1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;
- 2) співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- 3) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході «Ярмарка вакансій»;
- 4) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

5) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

6) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

Проаналізувавши роботу служби управління персоналом та роботи рекрутера на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми пропонуємо більшу увагу приділяти тестуванню та адаптації нових працівників. Тестування дозволяє в повній мірі оцінити кандидата на етапі відбору, побачити приховані особисті характеристики, що можуть не підходити для тої чи іншої вакансії. Якщо вибір правильний, то підвищується продуктивність та працездатність всіх працівників організації, а помилки обходяться дорого. Адаптація дозволяє зменшити плинність кадрів. Адже велика частка нових працівників звільняється з роботи після перших місяців через неможливість влитися в колектив чи через недостатню увагу та допомогу керівника чи наставника. Це, в свою чергу, породжує нову потребу в персоналі, тому підприємство повинне бути зацікавлене в правильній адаптації нового працівника.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» адаптації надають дещо малого значення. Після найму на роботу рекрутер практично знімає з себе відповідальність за адаптаційний процес, лише знайомить нового працівника з його колегами та керівником, а пізніше отримує результати про успішне проходження випробувального періоду та офіційно закриває вакансію. Тому ми вважаємо, що для успішної життєдіяльності підприємства та нормальних стосунків між працівниками, необхідно виконувати хоча б загальну запропоновану програму по адаптації нових працівників. Таким чином, повинен бути передбачений ряд заходів, які допомагають долати бар'єри відчуженості. Було розроблено пропозиції в

загальній та спеціальній програмах щодо покращення системи адаптації персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Покращення системи адаптації персоналу в загальній та спеціальній програмах

Процес адаптації	Спеціальна програма адаптації	Загальна програма адаптації
Вручення папки «новачка»:	Книжка новачка, план роботи, перше завдання, список телефонів, кабінетів, електронних скриньок колег, локальні нормативні акти	План роботи, перше робоче завдання
Ознайомлення з індивідуальною програмою адаптації	Заходи по професійній та соціально-психологічній адаптації, тренінги по технологіях роботи	Знайомство з колегами, облаштування робочого місця
Знайомство з підприємством	Екскурсія по підприємству, вивчення стратегії, місії компанії, екскурсія по виробничій ділянці	Загальне ознайомлення з виробничим процесом
Тренінги	Ознайомчий тренінг: знайомство з іншими новачками, розвиток необхідних компетенцій	Ознайомчий курс по тайм-менеджменту чи стрес-менеджменту
Перше робоче завдання	Під керівництвом наставника	Наставник показує правильний алгоритм виконання поставленого завдання
Оцінка професіоналізму нового працівника	Атестація	Керівник повідомляє про закінчення випробувального періоду
Корпоративна культура	Урочисте дійство для групи новачків або спільна поїздка	Привітання з завершенням випробувального періоду

Очевидно, що адаптація повинна бути проконтрольованою з боку рекрутера або служби управління персоналом. Доцільно застосовувати наступні види контролю:

- вибірковий, коли рекрутер час від часу цікавиться справами нового працівника та контролює його показники. Цей вид контролю має вибиратися в довільний час, без попередження;

- періодичний, коли нового працівника інформують завчасно про час контрольної бесіди, і він може вчасно підготуватися до неї;

- підсумковий, що може проводитися в формі атестації або оцінки по закінченню випробувального періоду [12; 39].

Нового працівника варто контролювати щодня протягом першого тижня випробувального періоду. Найважчим та найважливішим для нового працівника є день виходу на роботу, тому у цьому випадку варто приділи йому більше уваги. Від організації зустрічі нового працівника багато в чому залежить його перше враження і подальше комфортне відчуття від результатів роботи. Тому знайомство з колективом починається з начальника відділу. Початок знайомства з керівником на високому рівні надає новачкові відчуття власної значущості і позитивно налаштовує його на подальшу роботу.

Начальник відділу в перший день повинен представити безпосереднього керівника і наставника нового працівника. День виходу нового працівника повинен бути запланований таким чином, щоб учасники адаптаційного процесу - наставник, безпосередній керівник і начальник відділу були присутні в цей час на своїх робочих місцях.

Наставник повинен познайомити новоприбулого працівника з його новими колегами, показати його робоче місце та розповісти, де знаходиться їдальня, туалет, де можна випити кави, що можна принести на своє робоче місце та загальні правила поведінки.

Таким чином, і адаптація, і тестування зможуть допомогти зменшити плінність кадрів та витрати на пошук кандидата.

Висновки до розділу 3

Дослідження показало, що на досліджуваному підприємстві кадрова політика працює недосконало і необхідно звернути увагу на наступні питання: забезпечення потреби в персоналі, управління складом працівників, адаптація та тестування персоналу.

Запропоновані для впровадження ключові показники ефективності оцінки діяльності служби управління підготовки й розвитку персоналу

можуть бути максимально результативними, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі. Система рекрутингу на основі КРІ дозволить набрати більш компетентний персонал, для виконання головних і основних цілей підприємства, раціонально розподілити бюджет, скоротити витрати і вивести продуктивність підприємства на новий рівень.

Оскільки підприємство стрімко розвивається та кількість працівників з кожним роком все збільшується, то автори запропонували доцільність здійснювати планування кадрового потенціалу. Для вирішення даної проблеми запропоновано працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Було з'ясовано, що питання адаптації нових працівників недостатньо налагоджене, і рекрутер знімає з себе відповідальність за освоєння та влиття в колектив нового працівника. Зважаючи на це, було розроблено дві програми адаптації: загальну та спеціальну, що допоможуть новим працівникам краще виконувати свої обов'язки та швидше показувати бажані результати.

Для кращого та результативнішого проведення співбесід, було запропоновано використовувати тестування. Тести ефективно допомагають розкрити ерудованість кандидата, його вміння і дізнатися, наскільки він мотивований. Оскільки існують найрізноманітніші тести з різних профілів, то в кінцевому рахунку вони допомагають дізнатися кандидата з усіх боків і те, наскільки він підходить вимогам компанії.

ВИСНОВОК

У випускній кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення процесів рекрутингу як основного елементу служби управління персоналом. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

Відповідно до існуючих розробок в сфері управління персоналом, набули подальшого розвитку визначення понять «рекрутинг», «підбір» та «відбір». Визначено, що під рекрутингом розуміють процес відбору та підбору персоналу. Аргументовано, що рекрутинг персоналу є фактором здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом їхньої трудової діяльності, а основне завдання рекрутингу - задоволення потреби роботодавців у кваліфікованому персоналі.

Досліджено, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проводить цілеспрямовану роботу з пошуку та підбору персоналу. Було проведено аналіз та оцінку ефективності процесу рекрутингу за чотирма показниками: фінансовими, часовими, кількісними та якісними. Аналіз даних результатів показав, що затрати на найм однієї людини зростають, зважаючи лише на ріст заробітної плати, а час на закриття однієї вакансії залежить від кількості найнятих працівників за певний період.

Проведений аналіз коефіцієнтів плинності, найму, вибуття, постійності та стабільності, за якими зроблено висновок, що тенденція всіх коефіцієнтів іде до збільшення, проте плинність кадрів у звітному періоді перевищує базовий.

У роботі визначено напрямки удосконалення процесу рекрутингу персоналу. Необхідно розробити та дотримуватись відповідних стандартів та регламенту підбору персоналу. Регламент (система послідовних дій) регулює бізнес-процес підбору персоналу на підприємстві: визначає, хто, що і в які терміни робить; за що відповідають менеджери, а за що – HR-

служба. Автором запропоновано використовувати такі заходи щодо пошуку, а саме: визначення потреби вакансії, ініціація процесу пошуку і підбору, вибір методів пошуку, формування бази резюме, первинний відбір, проведення інтерв'ю, оцінка кандидата, прийняття рішення, пропозиція про вихід на роботу.

Запропоновано структурно-логічну схему процесу найму персоналу на підприємстві, яка за рахунок комбінації внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу дозволить оптимізувати витрати та час на процес рекрутингу персоналу промислового підприємства. У роботі запропоновано методику побудови процесу рекрутингу персоналу, сутність якої представлено поетапною схемою процесу підбору персоналу на підприємстві.

Встановлено, що процес адаптації та тестування персоналу дещо упускаються порівняно з іншими етапами. Було запропоновано декілька видів інтелектуального, психологічного та логічного тестувань, що в поєднанні з особистою співбесідою дадуть відмінні результати в відборі претендентів на посаду.

Для вирішення проблеми плинності кадрів було запропоновано працівникам відділу кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства, за допомогою якого можна вияснити число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції, необхідну кількість виробничих годин, кількість виробничих годин на одного робітника. Рекомендовано вдаватися до застосування й іншого методу – методу експертних оцінок, зміст якого полягає у використанні поглядів спеціалістів підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Запропоновано також один із можливих методів експертних оцінок – письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2017. № 1 (56). С. 138-142.
2. Божанова В. Ю. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/2008_12/2/bozhanova
3. Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // Економічний простір. 2018. № 12/2. С. 35–40
4. Ващенко В.В. Дослідження еволюції досвіду рекрутингу персонала на зарубіжних підприємствах розвинених країн. 2015: Міжнародна науково-технічна конференція, м. Маріуполь, 19-20 травня 2016 р. Маріуполь: ДВУЗ «ПГТУ». 2016. Т. III. С. 38- 39.
5. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 14.С. 282 - 285
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. 2-ге вид. К. : Центр навч. літератури, 2014. 502 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвести-ції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 29–34.
9. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики // Галицький економічний вісник. 2017. №1(30). с.15-24- (світова економіка й міжнародні економічні відносини).
10. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0446-08>

11. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами К. : Юридична книга, 2015. 359 с
12. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. № 1 (8). С. 57–62
13. Кодекс законів про працю України, ст. 169 «Обов'язкові медичні огляди працівників певних категорій» № 5462-VI від 16.10.2012р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
14. Кодекс законів про працю України, ст. 22 «Гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору» № 6/95-ВР від 19.01.95 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
15. Кодекс законів про працю України, ст. 24 «Укладення трудового договору» № 77-VIII від 28.12.2014р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2015. 308 с.
17. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
18. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. 2016. № 3. С. 174–182.
19. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки // Довідник кадровика. 2017. № 09 (99). С. 78 – 80
20. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2018 р. № 11 (26), частина 2. 105С. 74-80 URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

21. Любохинець Л. С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика // Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 196 6 (1). С. 133. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2015_6_1/132-139.pdf
22. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. – К. : Центр учбової літератури, 2017. 248 с
23. Мімандусова Г.І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз. К., 2014. 96 с.
24. Молокія. URL : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Молокія>
25. Огляд ринку рекрутинга в Україні. Журнал Рекрутинг News. 2018 URL : https://ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/4566
26. Особливості ринка молока в Україні. Виробництво і споживання. URL : <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/osobennosti-rynka-moloka-v-ukraineproizvodstvo-i-potreblenie.html>
27. Офіційний сайт «AddecoGroup URL : <https://www.adecogroup.com>– в перекладі автора
28. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». [URL : <http://molokija.com>
29. Підбір и управління персоналом. Стаття для HR-менеджерів и роботодавців. URL : <http://www.ESTrabota.com.ua>.
30. Рекрутинг. URL : <http://www.recruiting.org.ua>
31. Ринок праці України в 2020 році: дослідження ринків. РБК-Україна // Інтернет портал РБК-Україна. URL : <http://www.rbc.ua>
32. Свобода слова в Україні. Аналітика. Найкращі рекрутингові агентства в Україні на думку по шукачів. URL : <http://svobodaslova.in.ua/news/read/17143>.]
33. Сухоруков А.І. Антикризова політика розвинутих країн // Економіка України. 2014. № 8. С. 16-27.
34. Трофимова С. КРІ для рекрутера // Кадрове діло. 2017. № 10. С. 69-74.

35. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві // Культура народів Причорномор'я. 2013. № 233. С. 33-38.

36. Управління персоналом : підручник для вузів / під ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е вид., перероб. и дооп. К. 2012. 560 с.

37. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.

38. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 50. С. 313-318.

39. Шипуліна В.А., Каспрук А.В. Нові підходи до правління кадрових ресурсів // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. № 3. Т. 2. С. 111-117

40. Щокін Г. Організація и психологія управління персоналом: навч-методич. посіб. К.: МАУП. 2012. 832 с.

41. Rabota.ua. URL : <https://rabota.ua/ua/company541675/vacancy6998146>

42. SMIDA - фінансова звітність. URL : <http://smida.gov.ua/>

43. «KellyService URL : <https://www.kellyservices.us> – в перекладі автора

44. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.–Special Issue XXXIX. P. 13–17.

45. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V., Zelich V. & Saienko V. (2023) Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. International Journal of Organizational Leadership, no. 12(First Special Issue 2023), pp. 37–65.