

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **Управління процесом рекрутингу персоналу
підприємства (на матеріалах підприємства ТОВ «Нейл»)**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю

073 Менеджмент

Очкур А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

Кудельський В.Е.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: Начальник відділу
фінансів та контролінгу

ТОВ «Нейл»

Черноока А.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Очкур А.О. Управління процесом рекрутингу персоналу підприємства ТОВ «Нейл». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо організації ефективного управління рекрутинговими процесами підприємством. З цією метою розглянуто теоретичні основи та методичні аспекти підбору персоналу, проаналізовано сучасний стан та розроблено практичні рекомендації з удосконалення рекрутингових процесів на ТОВ «Нейл».

Досліджено поняття рекрутингу, його види та методи. Визначено важливі показники оцінки ефективності рекрутингових процесів підприємства. Проведено оцінку ефективності підбору персоналу на ТОВ «Нейл».

Охарактеризовано діяльність ТОВ «Нейл» та досліджено основні показники управління персоналом. Запропоновано шляхи удосконалення процесів підбору кадрів на ТОВ «Нейл». Запропоновано комплексний механізм ефективних рекрутингових процесів на ТОВ «Нейл».

Ключові слова: рекрутинг, методи рекрутингу, підбір персоналу, ефективність рекрутингових процесів, методи оцінки ефективності пошуку та підбору персоналу.

ANNOTATION

Ochkur A.O. Management of the recruitment process of the staff of the company LLC "Nail". - Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for Master degree in specialty 073 – management. – Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2022.

The activity of Nail LLC is characterized and the main indicators of personnel management are investigated. Ways to improve recruitment processes at Nail LLC are proposed. A comprehensive mechanism for effective recruitment processes at Nail LLC has been proposed.

Key words: recruitment, recruitment methods, personnel selection, efficiency of recruitment processes, methods of evaluating the effectiveness of search and personnel selection.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття та види рекрутингу	7
1.2. Методи та технології пошуку, підбору та відбору персоналу в системі рекрутингу.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕКРУТИНГУ ТОВ «НЕЙЛ».....	24
2.1. Загальна характеристика та основні показники управління персоналом	24
2.2. Оцінка ефективності управління рекрутинговими процесами	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «НЕЙЛ».....	39
3.1. Формування ефективного механізму управління рекрутинговими процесами на підприємстві	39
3.2. Шляхи вдосконалення системи підбору персоналу на підприємстві.....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Ще декілька десятків років тому важливою частиною виробничого процесу та успішного функціонування підприємства були товар, ресурси, операційна діяльність. Але мало хто звертав суттєву увагу на формування людського ресурсу компанії.

Проте ряд досліджень зміг довести, що правильно впорядкована система управління персоналом не лише полегшує управлінський цикл, а й навіть дозволяю оптимізувати бюджет та отримати більші прибутки. Тому тема рекрутингу, підбору персоналу та управління кадрами була, є і буде актуальною завжди, навіть коли частина робочих спеціальностей стане автоматизованою.

У своїх працях дослідженням питання управлінням рекрутинговими процесами та їх удосконаленням займалися такі вітчизняні та іноземні вчені як: Качан К. П. [28, с. 18], Лавріненко О. С. [31, с. 4], Божанова В. Ю., Русінко М. І. [12, с. 36; 13, с. 28], Іванов А. Є. [23, с. 18], Пул М. [61, с. 847], Бакірова Г. Х. [7, с. 60], Аллін О. Н., Сальнікова Н. І. [4, с. 23], Єгоршин А. П. [50, с. 49], Грехем Х. Т., Беннетт Р. [17, с. 292], Лухманова А. Сидорова А. [40, с. 4], Самигін С. І., Столяренко Л. Д. [52, с. 211] та інші.

Метою магістерської роботи є обґрунтування науково-практичних підходів до процесів підбору кадрів, рекрутингу і загалом, створення досконалої системи залучення нового персоналу на підприємство.

Завданнями магістерської роботи є:

- вивчення теоретичних засад понять «рекрутинг», «підбір кадрів», «відбір персоналу»;
- вивчення виробничої структури та структури управління підприємством;
- вивчення структури управління та системи менеджменту підприємства й визначення шляхів їх удосконалення;

- ознайомлення з організацією та умовами праці персоналу підприємства;
- збір та аналіз даних з підприємства, опрацювання;
- проведення економічного аналізу та визначення напрямків підвищення ефективності рекрутингових процесів виробництва.

Об'єктом дослідження є процеси рекрутингу та управління персоналом підприємства ТОВ «Нейл».

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти дослідження та удосконалення рекрутингових процесів.

Методи дослідження. Методичною основою для дослідження рекрутингових процесів стали такі загальнонаукові методи: порівняння – для визначення результативності роботи, системний підхід - для визначення змісту процесів підбору персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій із запровадження нових методів мотивації персоналу, зміцнення репутації підприємства. Запропоновані рекомендації мають практичне значення для удосконалення процесу пошуку нових працівників ТОВ «Нейл».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Хмельницький).

Структура роботи – відповідно до визначеної мети та завдань дослідження робота складається із вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та види рекрутингу

Останніми роками соціально-економічний розвиток нашої країни був не найкращим. Нестабільна політична ситуація, відверта бідність більшості працездатного населення, високі тарифи на комунальні послуги, невпевненість у завтрашньому дні – всі ці фактори сприяли зростанню зовнішньої імміграції. Тому завдання для керівників бізнесу полягає не тільки в тому, щоб забезпечити компанію достатньою кількістю працівників, але й в тому, щоб забезпечити компанію працівниками з необхідними навичками. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та використанні сучасних методик для більш ефективного підбору кадрів для підприємства в сучасних трансформаційних умовах. [34, 35].

Вперше метод масового підбору кандидатів застосував диктатор Стародавнього Риму Гай Юлій Цезар. Він пообіцяв кожному солдату щедрі винагороди за умови, якщо той приведе товариша. Таким чином боєздатна армія сформувалася за рекордно короткий проміжок часу [4, ст. 135].

Значення слова «рекрутинг» походить від французького слова та означає «служба за наймом». Наприклад, в середні віки найманці були значущими фігурами військової історії, ні одна з битв не проходила без участі військових, взятих на службу за гроші. Тож спочатку «рекрутинг» означав вербування на військову службу [3]. Більше того, з уроків історії України ми знаємо про поняття «рекрутів» - солдатів, що йшли на службу на більш ніж 20 років. Рекрутинг як вид підприємницької діяльності, сутність якого полягає у наданні послуги з пошуку та підбору персоналу, виник порівняно нещодавно. Місцем його виникнення вважається США у 20-40-х роках ХХ століття [4, ст.2,1].

Спочатку спеціалізовані кадрові агенції з'явилися в США після Великої депресії та особливо після Другої світової війни. В ході воєн та інших проблем кількість працездатного населення падала, частою проблемою була міграція. Промисловість набирала оборотів, попит на професійних працівників різко зріс. Але належної кількості персоналу для ефективної роботи тодішніх підприємств не було [39].

Рекрутинг бере свій початок в управлінському консалтингу. Консалтинг як явище полягає в консультуванні управлінців, менеджерів у різноманітних, профільних сферах: фінанси, комерція, технології, кадри [44]. Мета консалтингу — сформувати систему управління таким чином, щоб за найкоротші терміни досягти необхідних показників та цілей. Найбільші консалтингові компанії такі як «Deloitte & Touch», «Ernst & Young» у якості розширення сервісу своїх послуг розпочали процес хедхантингу (переманювання цінних фахівців, експертів своєї справи в компанії своїх клієнтів) [42, 56].

Першою компанією, яка активно використовувала «executive search» (пошук та підбір персоналу за фахом та за рівнем професіоналізму фахівців) було американське агентство «Boyden», що базувалось в Нью-Йорку в 1946 році. Уже через 2 роки, в 1948 р. було створено спеціалізовану рекрутингову компанію «Manpower». Саме ця компанія стала однією з перших в історії здійснювати пошук кадрів. Сьогодні ця компанія має більш ніж 3500 офісів в 59 країнах світу, число її клієнтів перевищило 400 тис. «Manpower» входить в «Fortune's List» – 100 кращих корпорацій США [40].

Виходячи з історичних аспектів створення рекрутингу як поняття та процесу, рекрутинг – це глобальний пошук спеціалістів, які максимально відповідають специфічним потребам компанії. При цьому важливим є максимальна економія ресурсів та виконання завдань за рекордно короткі терміни.

Якщо звернутися до англо-російського тематичного словника, то можна помітити, що й тут «рекрутинг» означено як набір новобранців [5, с.

270]. Історично, це визначення дійсно є правдивим та істинним, проте якщо розглядати сучасний рекрутинг – це уже не просто набір новобранців, а й ціла система заходів, методів та дій для досягнення ефективного кадрового впорядкування.

Далі у вигляді таблиць для кращої наочності та розмежування значень розглянемо підходи різних авторів до означення поняття «рекрутинг» та «підбір кадрів».

Спершу розглянемо визначення поняття «рекрутинг», щоб зрозуміти достеменно сутність цього процесу (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Визначення поняття «рекрутинг»*

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
Качан К. П. [28, с. 18]	Двосторонній процес залучення та утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Лаврінченко О. С. [31, с. 4]	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В. Ю., Русінко М. І. [12, с. 36; 13, с. 28]	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Іванов А. Є. [23, с. 18]	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгуком оголошення в ЗМІ	Підбір персоналу

Продовження табл. 1.1

Пул М. [61, с. 847]	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше глибший відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна	Здійснення процедури залучення та підбору
Бакірова Г. Х. [7, с. 60]	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі	Процес створення бази даних

*Примітка. Складено автором.

Опрацювавши визначення науковців, можна підсумувати, що рекрутинг – це сукупність методик, технік та інструментів з пошуку персоналу для створення кадрового резерву та кадрового забезпечення персоналом підприємств/організацій/установ. Найважливіша ціль рекрутингу – ефективний підбір кадрів, що дає можливість розвивати людський ресурс підприємства [57, с. 198].

Проте, варто також детально розглянути поняття «підбору персоналу». Важливо розуміти відмінність та схожість цих двох понять для кращого розуміння рекрутингових процесів. Для цього також проаналізуємо визначення науковців, щоб зрозуміти та зробити власний висновок щодо цього поняття, знайти особливі тотожності з поняттям «рекрутинг». Знову ж таки, сформуємо таблицю з визначеннями для зручності (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Визначення поняття «підбір персоналу»*

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
Аллін О. Н., Сальнікова Н. І. [4, с. 23]	Система доцільних дій зі залучення на роботу кандидатів, які мають такі якості, що потрібні для досягнення цілей організації	Система доцільних дій зі залучення кандидатів
Єгоршин А. П. [50, с. 49]	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. [17, с. 292]	Перший етап процесу заповнення вакансій, він 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. [40, с. 4]	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації	Метод вибору кандидата
Самигін С. І., Столяренко Л. Д. [52, с. 211]	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних до неї працівників	Створення резерву кандидатів

*Примітка. Складено автором.

Якщо звернутися до словника, то підбір кадрів – це важлива функція управлінського циклу. [5, с. 96]. За аналогією, відбір персоналу – це частина процесу найму персоналу, процес відокремлення компетентного кандидата

чи кандидатів на вакантну посаду. [5, с. 226]. Наприклад, Х. Г. Бакірова, С. К. Мордовін дають своє тлумачення поняттю «відбору персоналу». Це процес відбору кандидатів з необхідними кваліфікаціями для заповнення кадрових потреб підприємства, установи чи організації. [7, с. 62]. Якщо звернутися до словника [61, с. 253], то термін «відбір персоналу» розглядається як один з процесів підбору (рекрутингу), але цю думку не простежуємо у науковій літературі, оскільки більшість авторів керуються виключно своїм тлумаченням (Додаток А).

Отже, аналізуючи та порівнюючи поняття «відбір» та «підбір» персоналу варто зауважити, що це різні процеси. Більше того, процес «підбору» деколи включає в себе «відбір».

Даний відрізок роботи в сучасних компаніях виконують рекрутери. У випадках, коли підприємство має обмежену кількість штатних працівників, то завдання з пошуку кадрів виконують HR-менеджери [2, 60].

Менеджер з підбору персоналу «відсіює» або, навпаки, одобрює – в залежності від певних параметрів пошуку та характеристик здобувача. Проте чому для підбору кадрів необхідна окрема штатна одиниця? Для того, щоб зрозуміти це, варто розглянути основні завдання, які виконує рекрутер [57, 59].

Основні обов'язки такого менеджера наступні:

- розробка стратегії: базуючись на завданнях від керівництва чи замовника, менеджер з підбору персоналу розробляє план пошуку та портрет ідеального кандидата для кожної вакансії;
- створення карти пошуку: моніторинг джерел, підготовка пропозиції та розміщення інформації про вакансію;
- аналіз резюме та визначення кола кандидатів;
- первинна телефонна співбесіда;
- головне інтерв'ю – співбесіда зі здобувачами, оцінка професійних та персональних якостей, тестування;

- узгодження кандидатур с замовником чи керівником, вибір пріоритетних та другорядних;

- узгодження умов. Рекрутер готує оффер (пропозицію про роботу) для кандидата, якого згодні прийняти на роботу. Якщо досягнути консенсусу не вдається, спеціаліст з найму персоналу переходить до другорядних кандидатів. Робота рекрутера поетапна, детальніше з циклом можна ознайомитись в Додатку Б [41].

Мета рекрутера – скласти попередню думку про учасників конкурсу, які потрапили до short-листа, як про потенційних працівників на вакансії роботодавця [23]. Сьогодні більшість роботодавців пропонують людям практично однакові умови: заробітну плату і пільги.

В теперішніх реаліях великим компаніям для ефективного результату пошуку кандидатів необхідно розвивати ще й бренд роботодавця. Незалежно від предметної області, майстерність рекрутера заключається в правильному виборі способу донесення інформації про вакансію, можливості для кандидата. Отже, ми змогли дійти висновку, що для ефективного рекрутингу важливо побудувати систему, котра працює безперебійно [6].

Робота рекрутера, як і будь-яка інша робота з людьми, безумовно, непроста. До основних особливостей роботи рекрутера можна віднести:

- 1) стресостійкість, терпеливість та витримка;
- 2) уміння об'єктивно оцінювати кандидатів, високий рівень комунікабельності;
- 3) навички аналітичного мишлення, досконала система тайм-менеджменту;
- 4) оперативність та гнучкість в роботі [24, 25].

Але завдяки їй в житті людей відбуваються зміни на краще: компанії розвивають свій бізнес, професіонали знаходять самовираження в цікавій роботі. Попит на рекрутингові послуги досить високий з боку компаній роботодавців в Україні. В сучасних умовах значна кількість компаній відчувають потребу в професійних кадрах і досить активно використовують

допомогу професійних рекрутерів для вирішення поставлених перед ними завдань [14].

Для кращого розуміння рекрутингу як процесу підбору персоналу, варто розглянути типологію рекрутингу (рис. 1.1).

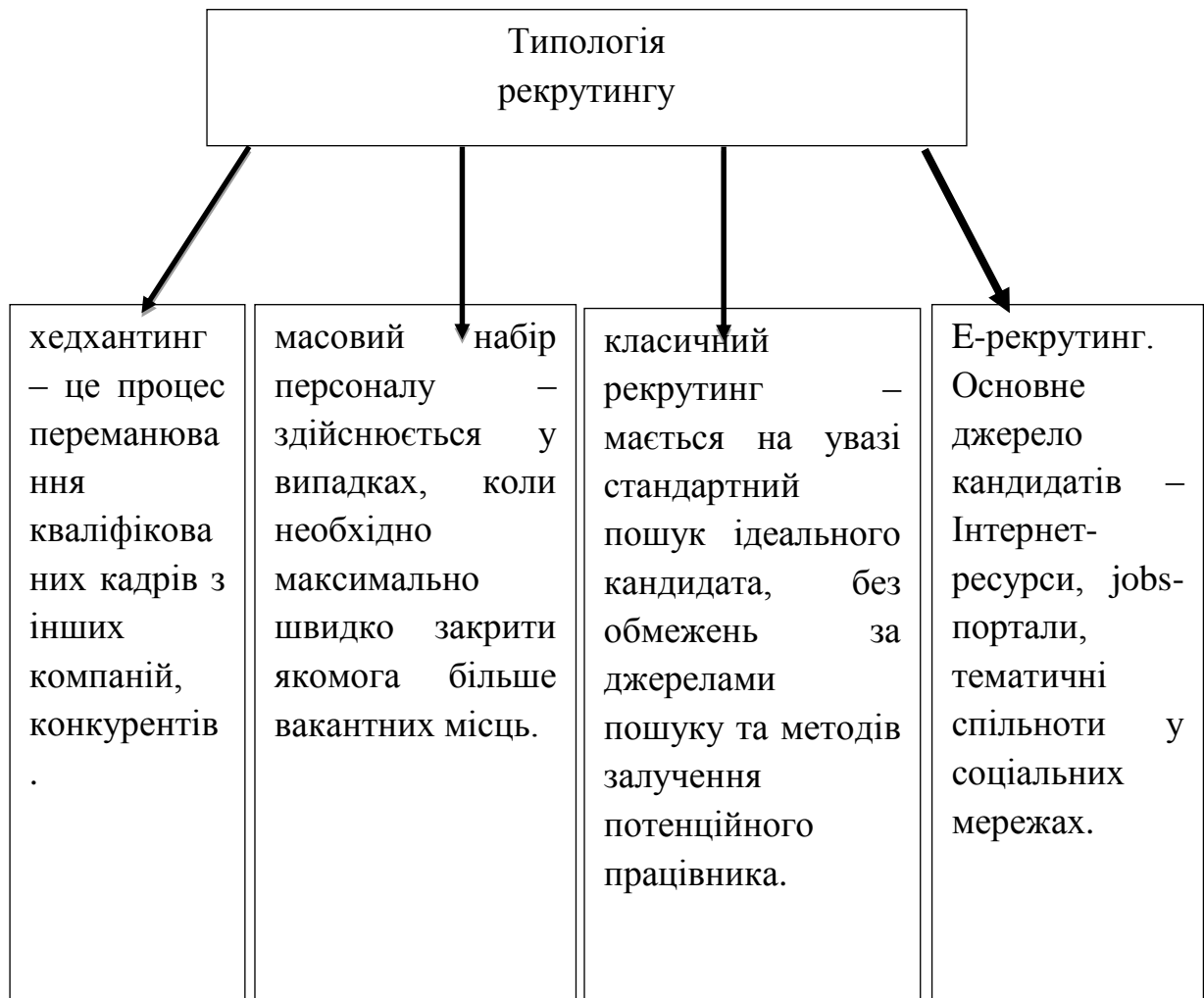


Рис. 1.1. Типологія рекрутингу.

Джерело: [43]

Щодо видів рекрутингу, то їх існує два – зовнішній і внутрішній. Зовнішні рекрутери працюють в рекрутингових та кадрових агенствах, виступають посередниками між компаніями-замовниками та шукачами роботи. Часто працюють в форматі аутсорсингу [1].

Внутрішні рекрутери підбирають персонал виключно для власної організації. Інша назва внутрішнього рекрутингу – «робота in-house». Розглянемо більш детально основні види рекрутингу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Види рекрутингу персоналу*

Внутрішній рекрутинг	результати відбіркових випробувань кандидата на вакантну посаду
	результати оцінки роботи внутрішнього кандидата
	можливість внутрішнього навчання кандидата на вакантну посаду
	аналіз і опис поточної позиції претендента і профілю вакансії
	умови для просування внутрішнього кандидата і можливість заміни поточної позиції
Зовнішній рекрутинг	укладення договору з кадровими агентствами
	розміщення вакансій в ЗМІ
	плакати або повідомлення на двері компанії
	контакти з профспілками та галузевими асоціаціями
	контакти з університетами, школами, студентськими асоціаціями, профільними курсами та бізнес-школами
	лекції та доповіді в університетах і школах
	контакти з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку, з точки зору взаємного співробітництва

*Примітка. Складено автором за джерелом [48, 49, 53].

Отож, є суттєва різниця між зовнішнім та внутрішнім рекрутингом. Не можна дати оцінку стосовно того, що є ефективніше: штатний спеціаліст чи послуги рекрутингової агенції, тому що обидва види рекрутингу є результативними. Яким видом рекрутингових послуг користатись – обирають

роботодавці відповідно до масштабів підприємства, його особливостей [16, с. 105].

Розглянемо порівняльну характеристику зовнішнього та внутрішнього рекрутингу, адже важливо проаналізувати основні фактори саме цих видів рекрутингу. (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4. Порівняльна таблиця факторів*

Фактор	Зовнішній рекрутинг	Внутрішній рекрутинг
Клієнти та заявка на підбір персоналу	компанія-замовник (або співробітник компанії замовника)	керівництво структурного підрозділу
Пошук та відбір персоналу	залучення ЗМІ, Інтернет, job-сайти	пошук через співробітника групи підбору
Закриття вакансії	відбувається внаслідок ефективної роботи групи пошуку та підбору кандидата (відповідно до джерел пошуку)	
Звільнення під час випробувального терміну	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, агентство бере на себе відповідальність із пошуку нової кандидатури	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, рекрутер займається пошуком нової кандидатури (таким чином внутрішній рекрутинг може стати зовнішнім)
Преміювання	Фіксована основна частина заробітної плати та відсоток від кількості закритих вакансій (бонусна частина більше ніж основна)	Є фіксована основна частина заробітної плати та змінна частина заробітної плати у вигляді поточних премій (бонусна частина менша ніж основна)

*Примітка. Складено автором за джерелом [49, 53].

Отже, ми розглянули фактори зовнішнього та внутрішнього рекрутингу для глибшого розуміння процесів. Та ще краще розмежувати цих два поняття ми можемо за допомогою наступної таблиці з перевагами та недоліками зовнішнього рекрутингу.

Розглянемо переваги та недоліки зовнішнього рекрутингу (табл. 1.5.)

Таблиця 1.5. Переваги та недоліки зовнішнього рекрутингу*

Переваги	Недоліки
Широкі можливості вибору кандидатів	Високі витрати на залучення кадрів
Поява нових імпульсів для розвитку підприємства	Великий відсоток працівників, прийнятих із боку (в порівнянні з внутрішнім наймом)
Можливість повного задоволення потреби в кадрах	Сприяє росту плинності кадрів
Мала загроза виникнення інтриг всередині підприємства	Високий ступінь ризику під час проходження випробувального терміну
Новий працівник приносить свіжі ідеї на підприємство	Новий працівник погано знає підприємство
Роботодавець має можливість побачити ситуацію в колективі поза межами підприємства	Труднощі при звиканні до корпоративної культури, стилю управління
Період входження на нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності.	Період входження на нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності.
Тривалий період адаптації	Тривалий період адаптації

*Примітка. Складено автором.

Аналіз переваг та недоліків зовнішнього рекрутингу (табл. 1.5) показав, що зовнішній рекрутинг має більше негативних якостей, ніж позитивних.

Для повноти розгляду, аналізу та порівнянь понять «зовнішній рекрутинг» та «внутрішній рекрутинг» необхідно розглянути переваги та недоліки й внутрішнього рекрутингу.

Таблиця 1.6. Переваги та недоліки внутрішнього рекрутингу*

Переваги	Недоліки
Внутрішній рекрутинг підвищує мотивацію працівників	Можливі непорозуміння між працівниками
Часто допомагає утримати тих працівників, які збиралися звільнитися з підприємства	Якщо наявний працівник займає нову позицію в компанії, то його колишня позиція звільняється
Економія часу та бюджету підприємства	Вибір сильно обмежений

*Примітка. Складено автором.

Підсумовуючи, хотілося б підкреслити, що в зовнішньому і внутрішньому рекрутингу схема роботи та її зміст майже аналогічні, однак і там, і там є свої переваги та недоліки. Роблячи вибір рекрутер повинен враховувати потенційні перспективи для подальшого розвитку.

1.2. Методи та технології пошуку, підбору та відбору персоналу в системі рекрутингу

В наш час з'являється дедалі більше технологій, методик та інструментів пошуку робочої сили: і топ-менеджерів, і виробничого стафу, і лінійного персоналу. Роботодавці повинні слідкувати за трендами та віяннями на ринку праці, звертатись до більш сучасних методик набору персоналу, враховуючи навіть психологічні аспекти поведінки людей.

Найбільш поширені методи підбору кадрів, що активно вивчаються на використовуються із зовнішніх джерел теперішнього часу та удосконалюються – це хедхантинг, рекрутинг і скринінг (табл. 1.7) [3].

Таблиця 1.7. Методи підбору кадрів на підприємствах*

Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг
«Якісний пошук»;	«Поглиблений підбір»;	«Поверхневий» підбір на «масові» позиції;
Враховує особисті та ділові якості кандидата;	Підбір здійснюється через оголошення і ЗМІ;	Підбір за формальними вимогами (освіта, стать, вік, досвід роботи);
Підбір ключових менеджерів і фахівців;	Вибір кращих з наявних в базі;	Імовірність вдалого закриття вакансії становить 5-10%.
Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата;	Підбір за формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових і особистісних якостей кандидата;	Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата;

*Примітка. Складено автором за джерелом [3].

З таблиці можемо зробити висновок, що методика відрізняються між собою певними, доволі значущими особливостями. [3].

1. Хедхантинг – це метод підбору найбільш компетентної, дороговартісної робочої сили: управлінців, топ-менеджерів, фахівців, експертів з унікальними знаннями, компетенціями та досвідом у своїх сферах (наприклад, керівників підприємств, юристів, фахівців рідкісних спеціальностей та ін.) [13].

Основна відмінність хедхантингу полягає у тому, що клієнт отримує комплекс додаткових інформаційних та консалтингових послуг: рекрутер

проводить чіткий ресьорчинг ринку, шукає кандидата та проводить співбесіди, схилиючи кандидата до роботи в компанії замовника.

Послуга хедхантингу є найдорожчою в прайсі послуг менеджерів з персоналу: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця становить близько 30 % від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата [27].

Досить рідко хедхантеру «замовляють» конкретну особу, в основному виходячи з етичних міркувань, коли роботодавець не має права зробити пряму пропозицію керуючому або фінансовому директору конкурентів. В справі підбору кадрів більше цінується гнучкість та уміння налагодити контакт для подальшого контракту між цінним експертом та підприємством, що хоче його отримати.

Говорити про конкретний алгоритм роботи хедхантера недоцільно, адже ця професія, по-перше творча, а також кожен рекрутер-хедхантер з досвідом приходять до своїх методів та практик, які дозволяють закривати такі важливі вакансії з професійною легкістю. Часто робота хедхантерів залишає незадоволеними «постраждалих» роботодавців, проте це свідчить не про недотримання етики, а лиш про наявність конкуренції між підприємствами. Це змушує роботодавців покращувати умови праці, щоб втримати цінних кадрів.

2. Рекрутинг. Рекрутингові агенції займаються якісним пошуком і підбором персоналу вищої та середньої ланки, лінійних фахівців. Застосовується і метод масового підбору персоналу, якщо ситуація того вимагає [38].

Використання рекрутингу передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця, умов праці а також компетенцій та якостей кандидата. Рекрутинг здійснюється як за допомогою наявної бази кандидатів, так і за відгуками на оголошення у ЗМІ. [15].

Очевидно, що найпопулярнішим методом залучення нових працівників зараз є інтернет-пошук. В Україні популярними інтернет-

порталами для пошуку кадрів є: work.ua, rabota.ua та jobs.ua. Рідше використовуються засоби масової інформації (реклама в газетах, на білбордах, листівках). Зараз набагато частіше використовують канали соціальних мереж для залучення нового потоку персоналу.

Кожне підприємство вибирає для себе метод пошуку кадрів, що буде найбільш зручним та ефективним, звісно, відштовхуючись від спеціалізації підприємства, масштабів, виду та типу діяльності, структури тощо. Наприклад, великі компанії, що мають постійний коефіцієнт плинності кадрів та залучають постійно нових працівників, зазвичай наймають менеджера з пошуку персоналу в штат. Адже для таких масштабів користуватись послугами рекрутингових агенцій буде занадто затратно.

Якщо ж підприємство маленьке, то утримувати штатного рекрутера може бути не вигідно. В такому випадку рекрутер на аутсорсі або рекрутингові агенції стають чудовим вирішенням та економлять бюджет підприємства.

Аналіз переваг та недоліків зовнішнього рекрутингу (табл. 1.6) показав, що зовнішній рекрутинг має більше негативних якостей, ніж позитивних.

Слід зазначити, що на українському ринку кадрових послуг функціонує досить багато видів рекрутингових агенцій. За принципом локалізації можна виділити місцеві, регіональні та національні рекрутингові компанії.

3.Скринінг – сучасна технологія підбору кадрів. Відрізняється тим, що передбачає так званий «поверхневий підбір». Здебільшого це підбір кадрів та рівні лінійного персоналу, рідше – середнє ланка. Рекрутер, що використовує скринінг як основний метод проводить так званий технічний відбір за формальними ознаками (вік, стать, освіта, стаж) серед резюме, розміщених в Інтернеті. Потім формує базу кандидатів та відправляє замовнику. Таким чином, відсіює можливих некомпетентних кандидатів та скорочує час

пошуку для роботодавця. Інтерв'ю та співбесіди уже проводять безпосередньо роботодавці. [63]

Оплата таких послуг є невеликою, як правило - менше одного місячного окладу фахівця. Відповідно, професійний рівень таких рекрутерів теж залишає бажати кращого, спостерігається висока плинність кадрів, що не сприяє високим результатам - вдається закрити не більше 5-20% вакансій. Такими послугами користуються дрібні підприємці з метою економії часу.

Цікаво, що українські рекрутери здебільшого використовують рекрутинг (80%), лише 15% користуються скринінгом і 5% - хедхантингом.

Отже, хедхантинг є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а скринінг – найдешевшою, оскільки не вимагає значних витрат.

Коротко оглянемо додаткові технології пошуку кадрів:

А. Технологія постійного найму (Permanent Recruitment).

Дана технологія передбачає постійну продуктивну співпрацю рекрутингової агенції з компанією-клієнтом на основі укладання договору [46, 47].

В. Технологія найму випускників (Graduate Recruitment).

В основі технології – робота з випускниками вузів, залучення їх в компанії. Це дозволяє зекономити кошти, виховати чудові кадри «під підприємство». Крім того, це ефективний спосіб формування кадрового резерву компанії. [51].

Результати аналітичного огляду «Ринок праці України у 2018 році», проведеного Інтернет порталом «РБК-Україна», показали, що роботодавці здійснюють вибір на користь молодих спеціалістів і тих працівників, які здатні багато працювати в умовах ненормованого робочого дня, а також готові брати на себе функції відразу за декількома напрямками [53].

С. Технологія «Фабрика».

Технологія «Фабрика» - це метод масового набору лінійних фахівців з використання усіх можливих ресурсів. [29, 30].

Зі всіх запропонованих технологій найму персоналу нині також набувають популярності лізинг персоналу, аутстафінг та аутсорсинг.

1. Лізинг персоналу – це форма надання персоналу, при якій компанія підрядник надає своїх працівників компанії замовнику для роботи на певний період [31].

2. Аутстафінг – це послуга, при якій компанія-замовник переводить практично весь свій персонал в штат підрядної організації [37].

3. Аутсорсинг передбачає, що частину «непрофільних» функцій може взяти на себе компанія, яка професійно надає послуги: прибирання, охорони, доставки вантажів або юридичного обслуговування. [18]

Для кожного підприємства вибір технологій багато в чому залежить від впливу таких фундаментальних чинників, як:

- характер внутрішнього середовища підприємства; - термін існування;
- зовнішні фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства;
- професіоналізм і компетентність HR-фахівців[45].

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що підбір персоналу – це сукупність технік, методів, заходів та інструментів, що дозволяють досягти найкращого результату. Цей процес можна здійснювати за допомогою трьох основних сучасних технологій: хедхантингу, рекрутингу та скринінгу. Різниця певних технологій полягає в їх вартості, ефективності й спрямованості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕКРУТИНГУ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Загальна характеристика та основні показники управління персоналом

Підприємство «Нейл» - спільне українсько-нідерландське підприємство, яке виробляє та постачає цвяхи на ринки України та країн Західної Європи.

Історія створення почалась 30 березня 1994 року з підписання установчого договору про створення Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «Нейл Ltd». 22 квітня 1994 року інвестиційним фондом «Україна» (США) та українською акціонерною компанією «Імтекс» було засновано ТОВ «Нейл». В 1994 року ЗАТ «Імтекс» було реорганізовано в окремі підприємства. В 1995р. власниками компанії стали громадяни України з 51% статутного капіталу та інвестиційний фонд «Україна» (США) з 49%. В 2005 році Інвестиційний фонд «Україна» вийшов з товариства шляхом продажу своєї частки. На даний момент ТОВ «Нейл» володіють фізичні особи: громадяни України - 75% та громадяни Нідерландів - 25%.

Організаційно-правова форма господарювання — форма здійснення господарської діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства, порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо. Організаційно – правова форма ТОВ «Нейл» є товариство з обмеженою відповідальністю, відповідно до цього учасники не несуть відповідальності за борги товариства (але мають ризик втратити свої внески до статутного капіталу). Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських

установах, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити, які має право змінювати на свій розсуд.

Місією ТОВ «Нейл» є вихід на нові ринки збуту та зростання прибуткової діяльності підприємства.

Відповідно до статуту ТОВ «Нейл» створено з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства.

На сьогоднішній день предметом діяльності товариства є:

- виробництво виробів з дроту та металевих виробів;
- оптова та роздрібна торгівля виготовленою продукцією.

Орієнтацією компанії є виробництво і реалізація цвяхів.

Тому основним предметом діяльності є цвяхи будівельні та спеціальні, що відповідають німецьким стандартам DIN 1151, DIN 1152, DIN 1160, DIN 68163.

Цвяхи, які виробляє підприємство, можуть використовуватися для всіх видів будівельних робіт, кріплення дерев'яних виробів, виробництва піддонів.

Під структурою будь-якого підприємства заведено розуміти його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють виробничу і організаційну структуру. Виробнича структура характеризується наявністю цехів, а організаційна - функціональними структурними підрозділами апарату управління, що здійснюють побудову і координацію функціонування системи менеджменту, розробку і реалізацію управлінських рішень з виконання бізнес-плану, інноваційного проекту тощо [55].

Організаційну структуру утворює сукупність управлінських підрозділів підприємства. ТОВ «Нейл» має лінійну організаційну структуру, вона сформувалася під впливом розподілу сфер повноважень і відповідальності по функціях управління, рішення зазвичай приймаються по вертикалі. Лінійна система є оптимальною для досліджуваного підприємства,

оскільки є помітними покращення результатів, тобто підприємство працює стабільно (Додаток Г).

На ТОВ «Нейл» питаннями, що пов'язані з управління персоналом, займається відділ кадрів, який є самостійним структурним підрозділом апарату. Причому, у рекрутингових процесах взаємодіють усі структурні підрозділи підприємства. У своїй роботі відділ кадрів керується постановами уряду, рішенням місцевих органів влади й управління, відповідним нормам права, наказам міністерства та безпосереднього керівника.

Метою управління персоналом на ТОВ «Нейл» є якісно визначене направлення зусиль по формуванню трудового потенціалу підприємства. Основними рисами мети управління персоналом є її довгостроковий характер та зв'язок зі стратегією підприємства в цілому.

Виділяють наступні завдання щодо планування ефективного управління персоналом на досліджуваному підприємстві:

- забезпечення науково-технічного прогнозування та відповідності тематичного плану розробок науково-технічному потенціалу організації;
- технічне переозброєння виробничого процесу і забезпечення високої якості праці;
- вивчення ринку науково-технічних розробок та організація перспективних науково-технічних розробок, реклама, комерційна робота зі споживачем;
- забезпечення повноти і ритмічності матеріально-технічного постачання, а також безперебійної роботи устаткування і його ефективного технічного стану;
- забезпечення ритмічності збуту продукції або своєчасного надання послуг.

На підприємстві функціонують наступні категорії працівників - виробничий персонал, інженерний персонал, невиробничий персонал, керівники.

На відділ кадрів на ТОВ «Нейл» покладаються такі завдання:

- здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;

- заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни;

- забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів;

- участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків;

- робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

Розглянемо кадрове забезпечення та використання персоналу ТОВ «Нейл» за 2016 – 2020 рр., вивчимо структуру персоналу та її зміну (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2016-2020 рр.*

Категорії персоналу	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб, з них:	215	239	256	235	237	+22
керівники	7	8	9	8	10	+3
спеціалісти	14	16	16	19	20	+6

Продовження табл. 2.1.

службовці	34	41	51	16	21	-13
виробничий персонал, усього	150	162	180	192	189	+39
з них:						
основні робітники	127	122	157	172	169	+42
допоміжні робітники	23	40	23	20	20	-3

*Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл» [8, 9, 10, 11].

Підсумуючи вищенаписане можна вказати, що ТОВ «Нейл» одне не з багатьох підприємств, яке навіть в умовах кризи намагається не скорочувати робочі місця. Так за п'ять роки чисельність працюючих зменшилась на 19 осіб, за рахунок нарощування посад виробничого персоналу збільшилась на 9 осіб, за рахунок скорочення керівного персоналу на 2 особи. Протягом досліджуваного періоду зберігається співвідношення між основними та допоміжними працівниками, в середньому 1 допоміжний працівник обслуговує 8 основних, що є оптимальним та відображає специфіку виробництва.

Розглянемо особливості руху робочої сили на ТОВ «Нейл» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Дані про рух робочої сили на підприємстві*

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2016 р., (+/-)
Прийнято працівників, осіб	23	22	25	24	22	-1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	8	8	16	19	19	+11
за власним бажанням	8	8	0	18	19	+11

Продовження табл.2.2.

з причин скорочення штатів	0	0	16	1	0	-16
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,11	0,10	0,09	0,10	0,10	-0,01
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,04	0,03	0,06	0,08	0,08	+0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,03	0,06	0,08	0,08	+0,04

*Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл» [8, 9, 10, 11].

На підприємстві спостерігається зниження кількості працівників, оскільки протягом досліджуваних років на ТОВ «Нейл» звільнялося з роботи більше працівників, ніж влаштовувалось. У цьому випадку необхідно акцентувати увагу саме на причинах вивільнення, адже на підприємстві за три роки не відбулось змін в організації виробництва і праці, пов'язаних із заміною ручної праці, тому працівники звільняються переважно через причини, які залежать від них самих. В цілому підприємство характеризується невисокими показниками плинності – в межах 8% на рік.

Основним заохоченням працівників, на сьогодні, є заробітна плата. Відповідно до ст.94 Кодексу законів про працю України, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Також згідно ст.94 розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

В основу організації заробітної плати покладена тарифна система, яка являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких диференціюється та регулюється оплата праці робітників, а основними елементами її є:

- тарифні ставки;
- тарифні сітки;
- тарифно-кваліфікаційний довідник.

На ТОВ «Нейл» діє погодинна оплата праці. В її основі лежить визначення погодинної тарифної розцінки залежно від тарифного розряду (для виробничого персоналу) та місячного посадового окладу (для керівників, спеціалістів, службовців), які диференціюються за коефіцієнтами співвідношень місячних посадових окладів.

Мінімальна погодинна заробітна плата встановлюється на законодавчому рівні при укладанні державного бюджету. Так Законом України «Про внесення змін до «Про Державний бюджет України на 2019 рік» визначено у 2019 році мінімальну заробітну плату: у місячному розмірі - 4173 гривень; у погодинному розмірі – 25,13 гривні. У 2020 р. Мінімальна заробітня плата становить 6500 гривень, погодинна – 39,26 гривні.

Для обліку робочого часу відповідно до вітчизняного законодавства ведеться табель обліку робочого часу, який необхідний не лише для правильного нарахування заробітної плати, але й для складання статзвітності по використанню робочого часу, податкової звітності тощо.

Важливе значення правильний і точний облік робочого часу має для визначення стажу працівників в цілях встановлення можливих надбавок, виплати лікарняних, майбутнього нарахування пенсії, для притягнення до відповідальності працівників, які допустили прогул, запізнилися на роботу.

Щодо організації оплати праці для не робітничих категорій персоналу, на підприємстві визначена схема посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Фрагмент схеми посадових окладів на ТОВ «Нейл» за 2016-2020 рр.*

Найменування посади	Мінімальний місячний посадовий оклад, грн					Відхилення 2020 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Начальник конструкторського бюро	1920	3840	4467,6	4965,87	7657,3	+5737,2
Головний економіст	2272	4352	5249,4	5883,9	9291,7	+7019,7
Головний енергетик	2196,2	4201,2	5174,9	5607,3	9158,5	+6962,3
Менеджер логістики ³	2080	3607,2	4217,2	5007,3	7925,8	+5845,8
Начальник дільниці	2064,2	3589,3	4197,2	4968,2	7234,5	+5170,3
Бухгалтер: - 1 категорії - 2 категорії	1987,2 1723,2	3687,2 3411,2	4087,2 3821,2	4998,2 4763,2	7794,38 7578,5	+5807,18 +5855,3
Економіст: - 1 категорії - 2 категорії	1911,2 1707,2	3587,3 3384,3	3921,2 3771,2	4407,2 4222,3	7345,6 7230,9	+5434,4 +5523,7
Працівник цеху	1672,3	3452,2	3921,2	4512,2	7100,2	+5427
Комірник	1607,2	3320,2	3785,2	4301,2	6803,2	+5196

*Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства [8, 9, 10, 11].

На основі мінімального місячного посадового окладу працівника визначають розмір премій, доплат та надбавок (враховуючи стаж роботи працівника, складність виконуваних завдань, особливі умови праці, роботу в понадурочний час та інші обставини, що визначені законодавством та затверджені на підприємстві). Відповідно, на основі цього визначається фонд оплати праці в цілому по підприємству за певний період (місяць, квартал, рік).

Для подальшого дослідження питань, що стосуються управління персоналом, за допомогою звіту з праці №1-ПВ (квартальна) заповнимо таблицю 2.5. Як вже говорилося вище, зростання фонду оплати праці

пов'язаний як із збільшенням чисельності працівників, так і з зростанням посадових окладів усіх категорій персоналу.

Таблиця 2.4. Динаміка фонду оплати праці за 2016-2020 рр.*

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	2929,90	2819,90	3628,5	3573,6	4396,8	1466,9
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	2130,99	2729,94	3008,7	2734,5	3394,2	1264,5
	у % до фонду оплати праці	52,8	42,29	82,9	76,5	77,19	24,3
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	508,35	529,14	619,8	839,1	1002,4	493,1
	–надбавки та доплати	452,50	468,74	347,3	385,6	541,7	194,4
	–премії та винагороди	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	16,3	17,95	17,08	10,7	12,32	-4,02
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	-	-	-	-	-	-
	–матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-
	–соціальні пільги	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	244,36	247,72	261,8	453,5	460,6	198,8
	у % до фонду оплати праці	9,18	6,21	7,2	12,96	10,47	1,27

*Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства [8, 9, 10, 11].

Аналіз таблиці показує про нерівномірне зростання різних складових фонду оплати праці. Так, фонд оплати праці зріс на 17,4% у 2020 р. порівняно з 2016 р., при цьому фонд основної заробітної плати збільшився на 11,35%, а фонд додаткової заробітної плати – трохи менше ніж у 2 рази. Це говорить про те, що підприємство застосовує стимулюючу політику оплати праці, а також окремі складові (зокрема доплати) передбачені чинним законодавством через шкідливі умови праці.

У структура фонду оплати праці 77,19% припадає на фонд основної заробітної плати, 22,79% займає фонд додаткової заробітної плати (з них 4,42% – це премії та винагороди).

Таким чином, ми розглянули основні показники, що характеризують забезпеченість персоналом підприємства, плинність, а також питання організації оплати праці, як мотивуючого фактору до підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення стабільності функціонування.

2.2. Оцінка ефективності управління рекрутинговими процесами

Процес підбору персоналу – це ні що інше як мистецтво. Важливо розуміти спеціалізацію підприємства, його потреби, портрет кандидата на кожну вакансію. Для здійснення грамотного підбору кадрів у ТОВ «Нейл» необхідно чітко розуміти особливості кожної вакансії, вимоги щодо кандидата, коло компетенцій та характеристик. Процес підбору персоналу потребує визначення його вузьких місць. Це дозволить скоротити час простою вакансій, поліпшити якість кандидатів, знизити плинність кадрів, скоротити часові витрати на стажування кандидатів й витрати керівників на співбесіди з непідходящими кандидатами, скоротити фінансові витрати на рекламу [32, 33].

Для того, щоб оцінити рівень ефективності рекрутингу на підприємстві, варто скористатись обчисленнями ряду показників. 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 [26, с. 125].

Загалом, усі показники для визначення ефективності рекрутингу персоналу на підприємстві можна поділити на чотири групи:

1. Фінансові показники рекрутингу кадрів.
2. Кількісні показники рекрутингу персоналу.
3. Часові показники рекрутингу персоналу.
4. Показники якості рекрутингу персоналу.

Почнемо оцінку саме з фінансових показників, адже фінансовий аспект часто є чи не найважливішим для роботодавця. Їх розрахуємо за період 2016-2020 рр.. Для кращої наочності розрахунки подам в формі таблиці 2.5.:

Таблиця 2.5. Фінансові показники рекрутингу кадрів ТОВ «Нейл»*

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Витрати на підбір одного співробітника, грн	117,2	183,2	212,2	289	310,2	+193
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	1887,2	2241,2	2774,4	2807	2890	+1002,8

Вартість вакансії	1602,5	2580,2	3584,2	3802,2	4207,6	+2605,1
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

*Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства [19, 20, 21, 22].

Аналізуючи фінансові показники, можемо сказати, що витрати на підбір одного працівника не збільшились, власне і кількість персоналу, що влаштувалися на роботу в ТОВ «Нейл» була ідентичною. Середні витрати на заповнення однієї вакансії також збільшились, проте не значно. Це пов'язано з ростом цін на рекламу, послуги jobs-сайтів та інших послуг з пошуку кадрів.

Вартість вакансії зросла. Це пов'язано з більшими витратами на пошук робочої сили, загострюється конкуренція між роботодавцями, що вимагає більш витрат для залучення кадрів [54].

В наступній таблиці розрахуємо кількісні показники рекрутингу на ТОВ «Нейл» (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. Кількісні показники рекрутингу кадрів ТОВ «Нейл»*

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів, шт	17	21	27	25	30	+13
Відсоток вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами, %	92,2	87,3	88,9	97,7	76,6	-15,6
Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми	7,8	12,7	9,2	0	18,6	+11,4

кандидатами, %						
Індекс залучення	8,25	9,24	9,76	10	9,20	+0,95
Індекс замін	2,1	2,4	2,5	3,2	2,1	0

*Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства [19, 20, 21, 22].

Можемо зробити короткий висновок стосовно кількісних показників рекрутингу. Отже, кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору – це показник нормування діяльності спеціалістів з підбору кадрів. Показник підвищується, а отже підприємство має більші потреби в залученні нового персоналу в порівнянні 2020 р. та 2016 р.

Спостерігаємо, що левову частину вакансій закрито зовнішніми кандидатами, одиничні випадки закриття вакансії внутрішнім кандидатом. Проте видно, що не 100% вакансій менеджер з підбору персоналу закриває. Якщо відбувається ситуація, при якій вакансія залишається відкритою, переглядається необхідність в цій вакансії. По можливості відбувається перерозподіл обов'язків між наявними робітниками для усунення пустот в кадровому наповненні. Розглянемо наступну групу показників – часові показники рекрутингу персоналу (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Часові показники рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл»*

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми спеціалістами, дн.	3,5	3,8	4,1	4,92	6,27	+2,17
Середній час на заповнення вакансій, дн.	7,2	8,4	8,6	11,2	14,8	+6,2
Час роботи	22,2	24,1	33,5	38,7	42,8	+9,3

над вакансією, дн. /чол.						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

*Примітка. Складено автором.

Динаміка часових показників, наведених в таблиці, свідчить про те, що час на заповнення вакансій зростає. Відповідні причини на це – ускладнення ринку праці, високий рівень конкуренції кадрів, відмінність умов праці, збільшення кількості мігрантів у інші країни. Власне, не можу сказати, що часові показники свідчать про зниження ефективності рекрутингу, тому що ринок праці змінюється. Тому робити висновок про цей показник з плинном часу може бути не зовсім об'єктивним. Проте звертати на значення часових показників рекрутингу, звісно, потрібно.

Остання група показників – показники якості рекрутингу підприємства. Дані та розрахунки наводимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Показники якості рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл»*

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Плинність кадрів	00,4	0,05	0,07	0,08	0,07	+0,03
Відсоток співробітників, які витримали випробуваний термін, %	88,2	81,3	74,3	82,2	69,3	-18,9
Якість закриття вакансій, %	92,4	84,2	82,7	92,4	78,9	-13,5
Укомплектованість кадрами, %	95,1	97,2	88,9	90,4	76,3	-18,8

*Примітка. Складено автором.

Спостерігається незначна плинність кадрів, якість закриття вакансій та укомплектованість кадрів в період з 2016 по 2020 рр. погіршились. На це повпливала пандемія, політична ситуація, значна міграція робочої сили,

зміни на ринку праці. Загалом, показники задовільні, враховуючи ситуацію, яка склалась в 2020 р.

Отже, якість рекрутингу на підприємстві ТОВ «Нейл» задовільна. Варто переглянути та покращити умовами праці та знайти певну особливість для того, щоб заохочувати нових кандидатів, зацікавити робочу силу. Основна проблематика підприємства ТОВ «Нейл» - плинності цінних кадрів, високі показники часу рекрутингових процесів на підприємстві; неконкурентоспроможні умови праці, заробітня плата; відсутність мотиваційної програми, заохочень.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1. Формування ефективного механізму управління рекрутинговими процесами на підприємстві.

Провівши ґрунтовні дослідження та аналіз діяльності ТОВ «Нейл» протягом 2016-2020 рр. ми виявили недоліки у діяльності підприємства та для розвитку його діяльності в позитивному напрямку необхідним є взяти певні зміни.

ТОВ «Нейл» працює на внутрішньому та зовнішньому ринках, тобто кількість конкуруючих фірм невинно зростає й з`являється постійно вимога відповідати сучасним нормам. Тому для ефективної діяльності ТОВ «Нейл» необхідно постійно удосконалювати свою продукцію та її якість, адже це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене.

ТОВ «Нейл» повинно постійно підвищувати свій потенціал для отримання прибутку в майбутньому. Рівень конкурентоспроможності підприємства є інтегральним показником цього потенціалу. Підвищення потенціалу передбачає вдосконалення діяльності підприємства. Основними критеріями оцінки підвищення потенціалу є: якість продукції, собівартість, здатність підприємства виконувати замовлення в заплановані терміни.

Для нормалізації та стабільного розвитку діяльності підприємство перш за все необхідним є досягнення високого прибутку. Такий прибуток може бути отриманий як за рахунок поліпшення роботи підприємства в цілому, так і внаслідок покращення окремих процесів (для нас цікавими є саме рекрутингові процеси).

Чи не найважливішою кадровою проблемою підприємства є плинність кадрів. Варто зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів є не великим (в

середньому, 7 осіб зі 100 звільняються), проте звільнення відбуваються за власним бажанням, що є наслідком неправильного підходу до мотивації персоналу. Також варто зауважити, що аналізуючи динаміку коефіцієнту плинності, можемо сказати, що він зростає. А це в свою чергу свідчить про те, що ТОВ «Нейл» має значні проблеми з кадровою політикою. Більше того, показник плинності персоналу демонструє те, що проблема звільнень не вирішується, а навпаки поглиблюється. За нашими прогнозами, уже через 3 роки плинність кадрів досягне показника в 15%. Це означатиме, що умови праці на підприємстві незадовільні, репутація підприємства серед жителів міста Хмельницького, які займають робочі місця, буде недосконалою, що в подальшому створить проблему при залученні нових працівників.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні підприємство не має змоги підвищити заробітну плату працівникам. Це означає, що до питання мотивації варто підходити комплексно та пропонувати працівникам певну мотиваційну компенсацію у вигляді морального та нематеріального заохочення.

Більша частина персоналу підприємства – це виробничий персонал, а отже люди, що працюють фізично. Умови роботи не найкращі, адже це виробництво цвяхів: значний рівень шуму, багато пилу (металевого в тому числі), специфічні аромати. Така робота виснажує та завдає серйозних пошкоджень здоров'ю. Відсутність турботи про працівника – це ще одна проблема ТОВ «Нейл».

Щоб не бути голослівним, варто переглянути хоча б один текст запропонованої шукачам вакансії. Особливо нас цікавлять умови праці. Зазначається, що підприємство надає наступні гарантії працівнику:

- офіційне працевлаштування з обов'язковим соц. пакетом, згідно чинного законодавства;
- стабільна заробітня плата;
- додаткові дні відпустки;
- оплачуване навчання;

- забезпечення спец. одягом;
- наявність душової кімнати з гарячою водою;
- наявність мікрохвильової печі та питної води.

З тексту можемо зробити висновок, що усе, що пропонується працівнику у вигляді додаткової мотивації до заробітної плати – це спец.одяг, гарячий душ, мікрохвильова піч та питна вода. Я не вважаю, що це слугує додатковою мотивацією для шукача, адже подібні умови і навіть більше може надати кожне підприємство.

Отже, основна проблематика підприємства ТОВ «Нейл» - це:

- показник плинності кадрів;
- високі показники часу рекрутингових процесів на підприємстві;
- неконкурентоспроможні умови праці, заробітна плата;
- відсутність мотиваційної програми, заохочень.

Однією з проблем підприємства є незначна плинність кадрів, проте звільнення відбуваються за власним бажанням, що є наслідком неправильного підходу до мотивації персоналу. В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні підприємство не має змоги підвищити заробітну плату працівникам. Доцільним є застосування інших впливових факторів для покращення результатів їхньої діяльності:

- введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо;
- підвищення трудової кваліфікації працівників, необхідність надання підлеглим можливості навчатися, розвивати їх творчі можливості;
- необхідно відстежувати рівень мотивації;
- пропонується створити банк ідей. У підлеглих можуть бути хороші ідеї, але більшість співробітників впевнені, що нікому немає ніякого діла до їхніх ідей. Можна завести спеціальну папку на внутрішньому сайті компанії, де підлеглі можуть розміщувати свої ідеї. Кращі з ідей і пропозицій співробітників будуть озвучені на організаційних зустрічах для обговорення.

При цьому сам співробітник, який запропонував ту чи іншу ідею, сам може її реалізувати, ставши, в залежності від рівня своєї професійної підготовки і конкретної ситуації, керівником чи учасником проекту по реалізації даної ідеї. Він буде відчувати свою вагомість в організації.

Такі заходи не лише допоможуть підвищити згуртованість колективу, виробіток продукції, її якість, товарооборот, а й допоможуть знайти інноваційні ідеї для розвитку підприємства. Цим самим збільшити попит на продукцію, збільшити ринки збуту, отримувати вищі результати прибутку та виробляти більші обсяги товарної продукції.

Після того, як підприємство перегляне мотиваційну програму, умови праці, порівняє їх з аналогічними в регіоні та закордоном (це необхідно для того, щоб зменшити відтік кадрів в інші країни) ми зможемо говорити про покращення результатів пошуку персоналу. Показники рекрутингу покращаться, ми спостерігатимемо меншу кількість звільнень, а тому й меншу кількість відкритих вакансій. При більшій кількості стабільних працівників, що не мають планів звільнитись в найближчий період, бо задоволені своїм місцем роботи, покращиться репутація підприємства.

Такі заходи не лише допоможуть підвищити згуртованість колективу, виробіток продукції, її якість, товарооборот, а й допоможуть знайти інноваційні ідеї для розвитку підприємства. Цим самим збільшити попит на продукцію, збільшити ринки збуту, отримувати вищі результати прибутку та виробляти більші обсяги товарної продукції.

Отже, проаналізувавши наявний стан підприємства та його економічних показників за останні 5 років, ми виділили основні проблеми, що становлять загрози для виробництва та реалізації продукції та розробили пропозиції, які покращать наявні результати діяльності ТОВ «Нейл» відповідно до вимог сьогодення та дадуть змогу досягти можливостей для подальшого розвитку підприємства.

3.2. Шляхи вдосконалення системи підбору персоналу на підприємств

Так як основна проблема рекрутингових процесів ТОВ «Нейл» полягає в плинності кадрів, відсутності компетентних спеціалістів, а також на пошук персоналу затрачається дуже багато часу, ми радимо даному підприємству звернути увагу на залучення випускників Хмельницького національного університету, вищих професійних закладів міста. Менеджери з персоналу, маркетологи, юристи, бухгалтери, випускники виробничих спеціальностей стануть частиною колективу ТОВ «Нейл» і нададуть підприємству нові ідеї, погляди, методи оптимізації процесів, що призведе до збільшення прибутків. Таких кадрів підприємство може «виховати» під себе, надавши усю необхідну практичну інформацію. Такий шлях розвитку кадрового забезпечення є куди вигідніший, аніж пошук уже готових експертів, що оцінюються на ринку куди дорожче за випускників. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1. Порівняльна таблиця витрат на працівників*

Найменування посади	Заробітня плата фахівця	Заробітня плата випускника	Витрати на навчання випускника/рік	Витрати на ЗП фахівця	Витрати на ЗП та навчання випускника
Бухгалтер	12000	8000	4800	144000	100800
Юрист	12000	8000	5200	144000	101200
Слюсар	13000	9000	5000	156000	113000
Інженер	15000	10000	7000	180000	127000

*Примітка. Складено автором.

З таблиці ми отримуємо чітке підтвердження тези, що вигідніше взяти випускника закладу освіти та надати йому необхідне навчання, аніж утримувати фахівця, експертна у своїй справі. Звісно, це не застосовується до

топ-менеджменту. Даний метод можемо застосувати для лінійних працівників та менеджерів середньої ланки.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ТОВ «Нейл» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Щороку такий захід проводиться за участі багатьох хмельницьких підприємств, що зацікавлені в молодих спеціалістах. Це стане ще одним методом залучення нової робочої сили, молодих спеціалістів. Для кращого результату рекрутеру потрібно підготувати рекламний матеріал про підприємство, де буде подаватись уся інформація, що може зацікавити майбутнього працівника: інформація про компанію, умови праці, систему мотивації підприємства, контактні номери телефонів, сайт підприємства і т.д.

Проаналізувавши роботу відділу кадрів та роботи менеджера з підбору персоналу на ТОВ «Нейл», ми пропонуємо більшу увагу приділяти тестуванню та адаптації нових працівників.

Тестування дає можливість більш ґрунтовно оцінити кандидата ще на етапі співбесіди та відбору. За допомогою кваліфікаційних тестів можемо визначити компетенції, сильні та слабкі сторони кандидата. Особистісні ж тести оцінюють риси характеру та дають можливість спрогнозувати наскільки кандидату буде комфортно в колективі. (Додаток В)

Розглянемо можливі види тестів на співбесіді при наймі на роботу:

1. Професійні - тести, що включають перелік питань на спеціалізовані для тієї чи іншої роботи знання та вміння.

2. IQ - тест, що відображає коефіцієнт інтелекту, а також розвиненість абстрактного мислення людини.

3. Тести на визначення загальних і спеціальних здібностей – відображають важливі якості працівника: логіка, пам'ять, увага, слух або зір.

4. Особистісні та мотиваційні тести:

- особистісні тести допомагають обчислити тип темпераменту людини, риси його характеру, наскільки він здатний сфокусувати свою увагу і показує його рівень емоційної стійкості.

- мотиваційні тести при співбесіді показують наскільки мотивований працівник на здійснення трудової діяльності, чи буде він цінувати займану посаду, чи буде він долати труднощі, що виникли на робочому місці, а також чи хоче він рости та розвиватися в обраній галузі.

5. Тест на уважність - перевіряє уміння людини довгий час не втрачати пильність. Застосовується для підбору персоналу на ті посади, для яких концентрація уваги і скрупульозність мають велике значення.

6. Тест з фігурами - застосовується для визначення психотипу. У ньому треба розставити п'ять фігур по порядку, який вважає за потрібне потенційний працівник, і від цього буде залежати до якої категорії людей відноситься кандидат.

7. Тест на логіку - визначають здатність людини знаходити логічний зв'язок і продумувати «багатоходівки».

Одними з найбільш ефективних тестів є усні тести. Їх є величезна різноманітність, кожен рекрутер підбирає той тест, який на його думку дає найкращий бажаний ефект.

Найчастіше використовуються наступні тести:

- кольоровий тест Люшера;
- кейси (ситуативні завдання);
- стресове інтерв'ю.

Кольоровий тест Люшера вважається одним з найпростіших. Здобувачеві необхідно вибрати із запропонованого набору кольори по порядку – від найбільш до менш приємних. Вибір робиться лише двічі з інтервалом в 3 хвилини. Такий психологічний тест допомагає зрозуміти цілі і прагнення кандидата, його настрої та емоції, а також потенційну працездатність за обраними кольорами.

Завдяки кейсам (ситуативним завданням) можна зрозуміти, наскільки «шаблонно» мислить здобувач, наскільки швидко він може проаналізувати ситуацію і наскільки творчо підійде до її вирішення. Такими тестами перевіряють кандидатів на відповідальні і важливі посади, так як часто доводиться приймати швидке і ефективне рішення. До цього тесту дуже важко підготуватися, адже заздалегідь невідомо, які будуть змодельовані ситуації роботодавцем.

Стресові інтерв'ю призначені для того, щоб визначити як кандидат буде вести себе в тій чи іншій ситуації. Для цього створюються напружені або незручні ситуації, намагаються змусити зробити те, до чого кандидат може бути не готовий, намагаються вивести з себе.

Саме тому ще одна пропозиція – це створити базу кваліфікаційних тестів для кожної посади на підприємстві. Це необхідно доручити керівникам. Навіщо потрібні тести для визначення компетенції? Для того, щоб часові затрати на закриття зменшувались.

Кваліфікаційний тест дає змогу рекрутеру, що не розуміється в тонкощах бухгалтерського обліку, аудиту, маркетингу, технічних задач тощо скоротити час на відбір кандидатів. Адже таке тестування може чітко визначити практичні навички та уміння людини. У випадку, якщо менеджер з підбору персоналу немає такого базису тестів, процес закриття вакансії затягнеться на довгий термін: доведеться погоджувати кожного кандидата з керівником структурного підрозділу. Це не так просто, адже зазвичай керівники управлінь та служб підприємства зайняті, перебувають на нарадах, у відрядженнях. Саме тому використання кваліфікаційних тестів, що складені безпосереднім працівником підприємства, що чітко розуміє усі тонкощі вакансії, є чудовою ідеєю оптимізації процесу закриття вакансії.

Для скорочення часу на підбір кадрів впливає величезна кількість аспектів. Чи не найпроблемніша зона – невміння, відсутність досвіду рекрутера вибудувати правильну схему роботи над вакансією. Якщо

правильно вибудувати черговість операцій, можна досягнути ефективного закриття вакансій.

Ось приблизна модель, розроблена нами, що дозволяє максимально економити час та бюджет компанії, знаходити персонал та навіть формувати кадровий резерв (рис.3.1).



Рис.3.1. Схема ефективного підбору персоналу на ТОВ «Нейл»

*Примітка. Складено автором.

Адаптація дозволяє зменшити плинність кадрів. За статистикою, велика частка новоприбулих працівників звільняється через три місяці роботи. Відбувається це через недосконалий процес адаптації, відсутність комунікації між персоналом. Це, в свою чергу, породжує нову потребу в персоналі, тому підприємство повинне бути зацікавлене в правильній адаптації нового працівника.

Важливим аспектом в процесі адаптації є психологічне тестування персоналу. За результатами такого тестування можна отримати розв'язання таких задач з управління персоналом, як:

- гармонійний підбір персоналу;
- вибір найбільш підходящого кандидата;
- допомога керівникам при виникненні проблем в комунікації з підлеглими;
- прогноз успішності адаптації співробітника в компанії, індивідуалізація плану адаптації;
- побудова ефективної системи мотивації відповідно до особливостей кандидата;
- консультування працівників, допомога їм у корекції поведінки.

Було розроблено пропозиції в загальній та спеціальній програмах щодо покращення системи адаптації персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. 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	Заходи по професійній та соціально-психологічній адаптації, тренінги по	Знайомство з колегами, облаштування

адаптації	технологіях роботи	робочого місця
Знайомство з підприємством	Екскурсія по підприємству, вивчення стратегії, місії компанії, екскурсія по виробничій дільниці	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

*Примітка. Складено автором.

Очевидно, що адаптація повинна бути проконтрольованою з боку рекрутера або служби управління персоналом. Нового працівника варто контролювати щодня протягом першого тижня випробувального періоду, дізнаватись про успіхи кандидата, отримувати зворотній зв'язок.

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 плинність кадрів та витрати на пошук кандидата.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій до організації процесів рекрутингу та підбору персоналу на підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки та пропозиції як теоретичного, так і практичного змісту:

1. Узагальнено наукові підходи щодо трактування рекрутингу, зокрема, як важливого процесу системи управління персоналом підприємства. Розкриття сутності поняття «рекрутинг» різними авторами зумовлює неоднозначність його розуміння та відсутність єдиного трактування. На основі розглянутих підходів сформульовано визначення поняття «рекрутинг». Проведений аналіз видів та методів рекрутингу на підприємстві дозволяє визначити загальну модель підбору персоналу на підприємстві..

2. Досліджено сутність підбору персоналу як складового елементу ефективного управління персоналом підприємством. Розглянуто етапи рекрутингу та основні показники ефективності.

3. Охарактеризовано діяльність ТОВ «Нейл», в результаті якої було визначено організаційну та виробничу структуру підприємства, систему управління. Досліджено основні показники управління персоналом підприємства, кадрову структуру та особливості кадрового забезпечення.

4. Дослідження системи рекрутингу та підбору кадрів на підприємстві дозволило визначити групу проблем, що чинять на діяльність ТОВ «Нейл» значний вплив, аналіз рекрутингових коефіцієнтів надав можливість зробити висновок про ефективну діяльність у сфері підбору персоналу ТОВ «Нейл» не зважаючи на пандемію 2020 р.. Провівши аналіз поетапного рекрутингового процесу та системи мотивації, визначено ряд проблем, з якими стикається підприємство.

5. Запропонований комплексний механізм ефективного управління рекрутинговими процесами на ТОВ «Нейл» дозволить оптимізувати час на закриття вакансій, створити більш комфортну атмосферу в колективі та умови, при яких знизиться коефіцієнт плинності кадрів. Застосування запропонованих заходів дозволить охопити усю сукупність важелів та інструментів впливу на причини та наслідки звільнень персоналу з метою покращення стабільності та досягнення стабільного стану в управлінні персоналом ТОВ «Нейл».

6. Запропоновані заходи щодо удосконалення рекрутингових процесів на ТОВ «Нейл», що дозволять підвищити ефективність рекрутингових процесів завдяки вдосконаленню наявних кадрів та співпраці з закладами освіти. Запропонований захід оновлення наявного процесу підбору кадрів, додавши тестування та вдосконаливши процес адаптації кадрів..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 8 идей для рекрутинговых кампаний в Instagram [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.potok.io/8-instagram-ideas/>
2. 9 методов современного рекрутинга в 2019 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hurma.work/ru/blog/9-metodov-sovremennogorekrutinga-v-2019/>
3. HR-портал. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru
4. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин. – М. : Генезис, 2015. – 248 с.
5. Англо-русский тематический словарь. – Харьков : Изд. Центр «Единорог», 1995. – 512 с.
6. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Наукововиробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – № 1 (56). – С. 138-142.
7. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.:Речь, 2003. – 152 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». м , 2017. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
10. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.

- 11.Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2021. 2 с.
- 12.Божанова В. Ю. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / В. Ю. Божанова. // Режим доступу : http://arc-hive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/2008_12/2/bozhanova
- 13.Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40
- 14.Валинуров И. Рекрутинг на 100 %. Искусство привлекать лучших. – М.: Феникс, 2014
- 15.Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.
- 16.Володина Н. Библиотека КРІ: финансовые показатели службы персонала / Н. Володина, А. Сафонюк // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 5. – С. 104-109.
- 17.Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
- 18.Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств. –2009. – № 9. – С. 87–97.
- 19.Звіт з праці ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2016 р. Хмельницький, 2017. 2 с.
- 20.Звіт з праці ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2017 р. Хмельницький, 2018. 2 с.
- 21.Звіт з праці ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2018 р. Хмельницький, 2019. 2 с.
- 22.Звіт з праці ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р. Хмельницький, 2020. 2 с.
- 23.Иванов А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера / А. Е. Иванов. — Москва : Вершина, 2006. – 224 с.

24. Как HR-у работать с соцсетями в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finassessment.net/blog/kak-hr-u-rabotat-s-sotssetyami-v2018-godu>
25. Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/story/kak-ispolzovatinstagram-v-kachestve-instrumenta-dlya-rekrutinga>
26. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
27. Карпунина Е. К., Картушина Е. Н. Из опыта применения инновационных методов в обучении студентов // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. – № 12.
28. Качан К. П. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2005. – 359 с.
29. Купер Д., Робертсон І., Тинлайн Р. Відбір оренду й найом персоналу: технології тестування з оцінкою. Пер. з англ. – І.: ТОВ «Вершина», 2005.- 400с.
30. Купер Д., Робертсон І., Тинлайн Р. Відбір оренду й найом персоналу: технології тестування з оцінкою. Пер. з англ. – І.: ТОВ «Вершина», 2005.- 400с.
31. Лаврінченко 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. – 2009. – № 3. – С. 174–182.
32. Лапшина И. М., Гушин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2009. – № 1. – С. 327-330.
33. Лапшина И. М., Гушин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского

- университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2009. – № 1. – С. 327-330.
34. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80
35. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективною системою найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. – С. 74-80. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>
36. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / Університет митної справи та фінансів. «Молодий вчений». – 2016. – № 5 (32) травень. – С. 87-90.
37. Любохинець Л. С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика / Л. С. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 196 6 (1). – С. 133. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/132-139.pdf
38. Магура М. И. Поиск и отбор персонала : настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – 3-е изд., доп. и перераб.. – М. : Бизнесшкола «Интел-Синтез», 2003. – 304 с.
39. Макарова И.К. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. М.: ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с
40. Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учеб.пособие/И.К. Макарова и др.- М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010, стр. 36
41. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с

- 42.Н.Жук. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.15-24 - (світова економіка й міжнародні економічні відносини).
- 43.Назарова В. Технологии подбора персонала на базе современных программных продуктов / Г.В. Назарова // Вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. - 2012. - № 1. - С. 162-165.
- 44.Науменко Л.М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Науменко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidborukadriv-v-upravlinni-personalom>.
- 45.Николаев А.В. Повышение эффективности формирования кадрового резерва организации: Дисс.: канд. экон. наук: 08.00.05, Москва, 2006. – 147 с.
- 46.Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
- 47.Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу/ Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. 2014. № 1. С. 53-60
- 48.Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г.І. Писаревська // Бізнес-інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301
- 49.Поиск персонала в социальных сетях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66500-qqq-17-m1-poiskpersonala-v-sotsialnyh-setyah>
- 50.Половинко В. С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам : монография / В. С. Половинко, М. Г. Сазонова. – Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. – 255 с.

- 51.Рябокoнь Т. HR-брендiнг в Україні. Теорія і практика / Т. Рябокoнь, О. Кухарук, Л. Гасай, Л. Онипко, М. Ярош. – К.: Джерела М. – 2017. – 116 с.
- 52.Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д : Феникс, 1997 – 480 с.
- 53.Семів Л.К. Управління персоналом в умовах економіки знань / Л.К. Семів. – К .: УБС НБУ, 2011.– 406 с.
- 54.Серегина А. 10 и один совет по подбору персонала в соцсетях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.executive.ru/career/hrmanagement/1984154-10-i-odin-sovet-po-podboru-personala-vsotsialnyh-setyah>
- 55.Статут ТОВ «Нейл» (нова редакція). Хмельницький, 2009.
- 56.Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. :Контроллинг, 1991. – 104 с.107
- 57.Терентьева Т. А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы / Т. А. Терентьева. – М. : Эксмо, 2010. – 398 с
- 58.Тренды рекрутинга 2019: что вы используете уже сейчас и кейсы мировых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hurma.work/ru/blog/trendy-rekrutinga-2019-chto-vy-ispolzujete-uzhe-sejchasi-kejsy-mirovyh-kompanij/>
- 59.Трофимова С. КРІ для рекрутера / С. Трофимова // Кадровое дело. – 2007. – №10. – С. 69-74.
Подбор и управление персоналом. Статьи для HR-менеджеров и работодателей. [Елктроний ресурс]. – Режим доступа://www.ESTrabota.com.ua.
- 60.Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві / І.Ю. Жиляєва // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 233. — С. 33-38
- 61.. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уориера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

62. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.

63. Шипулина В.А., Каспрук А.В. Новые подходы к привлечению кадровых ресурсов / В.А. Шипулина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
« ____ » лютого 2022 р.

Підпис

А.О. Очкур

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н.
« ____ » лютого 2022р.

Підпис

В.Е.Кудельський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2022 р.

Підпис

Н.П.Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу	Вимоги до підбору персоналу	Відбір персоналу	Вимоги до відбору персоналу
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Формування правильного позиціонування позиції для підбору	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата	Створення бази тестів для визначення компетенцій
Процес підбору відповідних кандидатур	Підбір релевантних кандидатів	Процес раціонального вибору кандидата	Відбір кандидата за чіткими вимогами
Етап процесу заповнення вакансій	Заповнення вакансій згідно з шаблоном усіх необхідних моментів для попередньої домовленості з кандидатами про інтерв'ю	Процес вивчення якостей кандидата	Вибір необхідного метода проведення співбесіди (для кожної вакансії – індивідуально)
Метод вибору кандидата	Вибір типу інтерв'ю відповідно до вакансії	Процес оцінювання претендента	Оцінка має відбуватись за об'єктивними аспектами (немає поганих кандидатів, є ті, що не підходять в конкретному випадку)
Створення резерву кандидатів	Резерв кандидатів необхідний у різному форматі для різних посад	Виділення претендентів	Створення таблиці для об'єктивної оцінки кандидатів
Процедура створення резерву	Створення бази резервних кандидатів у зручному форматі для швидкої взаємодії	Оцінювання якостей претендента	Оцінка особистісних якостей та врахування особливостей уже наявного колективу
Визначення якостей претендента	Вибір необхідної стратегії інтерв'ю (анкетування, співбесіда)	Оцінювання кандидатів	Фінальне рішення стосовно кандидата

Примітка. Створено автором

Додаток Б

Етапи проведення рекрутингу



Додаток В

Приклад тестових завдань: кваліфікація «Бухгалтер»

1. Чи припустимо під час використання одного з нематеріальних активів видозмінити метод його амортизації з бухобліку?

- a) ні, оскільки він фіксується на момент оприбуткування;
- b) допустимо, тому що перевірка, а при необхідності - уточнення способу амортизації повинні проводитися щорічно;
- c) це залежить від облікової політики установи.

2. На яких рахунках необхідно враховувати упаковку неторговельному установі?

- a) рахунок 41;
- b) рахунок 10;
- c) будь-який з наведених.

3. За яких обставин призупиняється нарахування амортизації по нематеріальних активів?

- a) при банкрутстві організації;
- b) в разі, коли виручка відсутня понад місяць;
- c) якщо цей актив не використовується у виробничих цілях;
- d) свій варіант (потрібно писати, що до кінця строку корисного використання зупинка в нарахуванні амортизації неможлива).

Додаток Г.
Організаційна структура ТОВ «НЕЙЛ»

