

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____ заочна _____

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: _____ «Технології добору персоналу» _____

здобувача _____ Столярчука Владислава Вадимовича _____

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор Петюх Василь Миколайович _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис) _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
Освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ю.М. Маршавін**

_____ **Г.С. Лопушняк**

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти :

_____ **форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Технології добору персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « ____ » _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПрАТ «МХП»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи системи добору персоналу
Розділ 2	Діагностика проблем у доборі персоналу ПрАТ «МХП»
Розділ 3	Розроблення проекту заходів щодо вдосконалення добору персоналу в ПрАТ «МХП»

Об'єкт дослідження:	процес добору персоналу на підприємстві.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні засади та прикладні аспекти добору персоналу.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	дослідження теоретико-методичних аспектів, діагностика практики та розроблення рекомендацій щодо удосконалення добору персоналу в ПрАТ «МХП»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Проаналізувати сучасні технології добору персоналу, методи визначення інноваційності; розкрити технології добору персоналу, проаналізувати методичні засади дослідження добору персоналу.
У розділі 2	Проаналізувати загальну характеристику, структуру і рух персоналу в ПрАТ «МХП»; здійснити аналіз технологій добору персоналу, та інноваційності в ПрАТ «МХП»; проаналізувати застосування технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП».
У розділі 3	Розробити рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу; запропонувати вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»; оцінити очікувану ефективність рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«» _____ 20__ р.

Завдання одержав студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 20 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 77 найменування, додатки.

«Технології добору персоналу» (назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є процес добору персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та прикладні аспекти добору персоналу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних аспектів, діагностики практики та розробленні рекомендацій щодо удосконалення добору персоналу в ПрАТ «МХП». Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні технології добору персоналу, методи визначення їх інноваційності;
- розкрити технології добору персоналу;
- дослідити методичні засади дослідження добору персоналу;
- проаналізувати загальну характеристику, структуру і рух персоналу в ПрАТ «МХП»;
- здійснити аналіз технологій добору персоналу, визначення інноваційності в ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати застосування технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»;
- розробити рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу;
- запропонувати вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»;
- оцінити очікувану ефективність рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо доцільності застосування запропонованих методів добору персоналу на підприємстві. Для удосконалення добору персоналу на підприємстві автором КМР було розроблено карта компетенцій, і відповідно до розроблених компетенцій підібрано методики виявлення та оцінки необхідних компетенцій. Також були виявлені основні проблем, до яких запропонований такий захід як автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу», встановлення CRM-системи "1С: кадрове агентство".

Наукова новизна, теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у спробі дослідити сутність інноваційних технологій добору персоналу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: персонал, добір персоналу, інновації, рекрутинг, прелімінарінг, хедхантинг.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Столярчук Владислава
(прізвище, ініціали)

на тему «Технології добору персоналу»
(назва теми)

1. Актуальність теми КМР пояснюється тим, що своєчасне забезпечення організації ефективно працюючим персоналом в необхідній чисельності є важливим для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба створення і реалізації в організаціях інноваційних та ефективних технологій добору, добору і найму персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- У першому розділі розкрито сутність інноваційних технологій добору персоналу.

- В розділі 2 обгрунтовано актуальність теми дослідження для ПрАТ МХП, використано дані соціологічного дослідження, на основі чого виявлено проблеми добору персоналу на досліджуваному підприємстві. Аналітичні матеріали достатньо проілюстровані.

- Авторські рекомендації мають практичну спрямованість та базуються на виявлених недоліках. В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, ефект від впровадження.

3. Наявність самостійних розробок автора

До самостійних розробок автора можна віднести спробу дослідити рівень інноваційності технологій добору персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Рекомендації щодо удосконалення добору персоналу після доопрацювання можуть бути використані в досліджуваній компанії.

5. Наявність недоліків:

- В 1-му, розділі не достатньо висвітлені теоретичні аспекти термінологічних понять, пов'язаних з добором персоналу.
- Не використано в тексті багато наведених у списку літератури літературних джерел.
- Не достатньо обґрунтовано вибір методики аналізу досліджуваної проблеми.
- У 2-му розділі висновок про наявність проблем у діяльності МХП зроблено лише на основі припущення автора. Тому актуальність теми дослідження саме для МХП недостатньо обґрунтована.
- У 2 розділі недостатньо фактологічного матеріалу для дослідження стану добору персоналу в МХП. Недостатньо проаналізовано ефективність добору персоналу в МХП.
- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- У підрозділі 3.2 недостатньо детально описано проект розроблення та впровадження інноваційних технологій добору персоналу.
- При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- У всіх розділах КМР наявні редакційні похибки (рис. 2.5.).

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КМР Столярчука В. може бути допущена до захисту з оцінкою 40 бали.

Науковий керівник

Професор, к.е.н., професор

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Петюх В.М.

(прізвище, ініціали)

_____ січня 2022 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Столярчук Владислав Вадимович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Технології добору персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Актуальність даної теми обумовлена тим, що в умовах розвитку ринкової економіки в Україні ефективність діяльності підприємств залежить від якості людських ресурсів, тому технології добору персоналу мають серйозний вплив на досягнення кінцевих цілей і місії організації.

Якість проведеного дослідження

Дослідження добору персоналу в роботі здобувача здійснювалось на основі фактичних даних ПРаТ «МХП». Структура і зміст роботи повністю відповідають назві теми, а також напрямку підготовки спеціаліста та виконанні якісно.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

У першому розділі розкрито сутність інноваційних технологій добору персоналу. В розділі 2, використано дані соціологічного дослідження, на основі чого виявлено проблеми добору персоналу на ПРаТ «МХП». Авторські рекомендації мають практичну спрямованість.

Практична значимість висновків і рекомендацій

В цілому при написанні кваліфікаційної магістерської роботи здобувач Столярчук В.В. виявив вміння вдало виявляти та досліджувати основні проблеми пов'язані з добором персоналу, що являються практично значими для ПРаТ «МХП», а також запропонував шляхи удосконалення добору персоналу на підприємстві. Отже, магістерська дипломна робота Столярчука В.В. виконана в повному обсязі згідно з вимогами, відповідно до поставленої мети та змісту, яка розкриває тему.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ	2
1.1. Сутність, значення та інноваційність добору персоналу	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Технології добору персоналу	10
1.3. Методичні засади дослідження технології добору персоналу	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ У ДОБОРІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»	40
2.1. Загальна характеристика, структура і рух персоналу в ПрАТ «МХП»	40
2.2. Аналіз технологій добору персоналу в ПрАТ «МХП»	54
2.3. Аналіз ефективності добору персоналу на ПрАТ «МХП»	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «МХП»	73
3.1. Розробка рекомендацій з удосконалення процесу добору персоналу	73
3.2. Вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»	81
3.3. Оцінка очікуваної ефективності рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу	90
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена тим, що в умовах розвитку ринкової економіки в Україні ефективність діяльності підприємств залежить від якості людських ресурсів, тому технології добору персоналу мають серйозний вплив на досягнення кінцевих цілей і місії організації. Основною метою добору є своєчасне забезпечення організації ефективно працюючим персоналом в необхідній чисельності для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба створення і реалізації в організаціях інноваційних та ефективних технологій добору, добору і найму персоналу. Такі технології створюються з урахуванням як зовнішніх (стан економіки в країні і світі, ситуація на ринку праці та інші), так і внутрішніх (періоди життєвого циклу фірми, її позиції в галузі і інші) факторів. Добір нових ефективних працівників закладає фундамент майбутнього успіху компанії.

Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити теоретико-методичні аспекти, діагностика практики та розроблення рекомендацій щодо удосконалення добору персоналу в ПрАТ «МХП». Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити сутність, значення та інноваційність технології добору персоналу;
- розкрити технології добору персоналу;
- дослідити методичні засади дослідження добору персоналу;
- проаналізувати загальну характеристику, структуру і рух персоналу в ПрАТ «МХП»;
- здійснити аналіз технологій добору персоналу, визначення інноваційності в ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати застосування технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»;
- розробити рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу;

- запропонувати вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»;

- оцінити очікувану ефективність рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу.

Об'єкт дослідження: процес добору персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладні аспекти добору персоналу.

Методи дослідження: теоретичні: узагальнення теоретичних даних, аналіз наукових джерел, порівняння, синтез – присвячених проблемі дослідження з метою накопичення науково-теоретичного підґрунтя для визначення сутності добору персоналу як сфери розвитку людського капіталу; методи узагальнення та систематизації з метою ретроспективного аналізу щодо формування та еволюції рекрутингу на різних етапах розвитку суспільства; здійснення вторинного аналізу щодо прорахунків у підборі кваліфікаційних кадрів розробки та обґрунтування рекомендацій щодо покращення результатів цього дослідження роботодавцям.

Практичне значення результатів дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо доцільності застосування запропонованих методів добору персоналу на підприємстві. Для удосконалення добору персоналу на підприємстві автором дипломної роботи було розроблено карта компетенцій, і відповідно до розроблених компетенцій підібрано методики виявлення та оцінки необхідних компетенцій. Також був виявлений ряд проблем, до яких запропонований такий захід як автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу», встановлення CRM-системи "1С: кадрове агентство".

Наукова новизна полягає в спробі дослідити сутність інноваційних технологій добору персоналу.

Структура роботи: Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що поділені на підрозділи, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, значення та інноваційність добору персоналу

Підприємства, організації та установи працюють в умовах мінливого середовища. Сьогодні на ці умови накладаються масштабні процеси глобалізації. На думку С. Махешварі та В. Вохра нині організації мають позиціонувати та конкурувати у швидких та постійно мінливих середовищах, які в деяких випадках називають гіперконкурентними та навіть хаотичними [1, с. 873]. Як справедливо зазначає С. Вівас Лопес, глобалізація вимагає змін у бізнес-стратегіях та організації роботи, що проводиться у компаніях, що породжує невизначеність у способі управління стратегіями людських ресурсів (далі - HR) [2, с. 202]. Ця позиція доповнюється Е. Антіллою, на думку якого необхідно враховувати також кілька зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, технологічні зміни, ступінь інтернаціоналізації чи конкурентоспроможність галузі [3, с. 282].

Слід погодитися з думкою О.М. Віноградської щодо того, що нові технології позиціонуються як інструменти, що використовуються в суспільному та особистому житті, але тепер вони є частиною трудового життя [4, с. 23]. Використання технологій, орієнтованих на бізнес, породило те, що отримало назву Web 2.0.. Завдяки Web 2.0. узагальнимо основні компетенції, які демонструють фірми [5, с. 19]:

- використання програмного забезпечення з економічно ефективним масштабуванням;
- контроль над унікальними, важко відтворюваними джерелами даних, які стають багатшими, оскільки все більше людей їх використовують;
- довіра користувачів як спільних розробників;
- використання колективного інтелекту;
- програмне забезпечення вище рівня окремого пристрою;

– легкі користувальницькі інтерфейси, моделі розробки та бізнес-моделі.

Пізніше Web 3.0, який часто називають семантичним Інтернетом, наголосив на перетворенні Web у базу даних [6, с. 137], отримуючи прибуток від різних доступних технологій.

Слід погодитися з позицією Н.В. Касьянової, яка вважає, що включення нових цифрових платформ до процесу добору та добору стало для компаній способом прагнення до найкращих кандидатів [7, с. 41]. Дійсно, в сучасних умовах компанії більше не чекають, поки кандидат подасть заявку на роботу, а шукають та визначають потенційних кандидатів, сприятливим чинником є спілкування, співпраця чи взаємодія між обома сторонами. Так, Л. Чіавенато стверджує, що для врахування тенденцій зростання електронного добору та підбору важливо знати визначальні фактори розвитку персоналу [8, с. 76].

Традиційні компанії розглядають глобалізацію як ризик, оскільки вони не в змозі керувати можливостями, що виникають внаслідок технічного прогресу. Однак, вважаємо, що у випадку, якщо компанія має ознаки інноваційної, то вона може перетворити цей ризик у можливість, використовуючи потенціал технологічних інновацій для доступу до найбільших талантів, незалежно від їх географічного розташування. Тому слід погодитися з позицією К.Б. Харука, який вважає, що на управління персоналом суттєво вплинули технологічні досягнення, які вимагають змін для їх правильного впровадження [9, с. 57]. Дійсно, сьогодні HR є найціннішим та найефективнішим інструментом для компаній, які хочуть досягти своїх цілей, і стає ключовим чинником впровадження змін, які ведуть до стійких конкурентних переваг. Проте, зауважимо, що ця необхідність реагувати на зміни у бізнес-середовищі є складним завданням для компаній.

Р. М. Мукіур вказує на те, що управління підбором та підбором персоналу в нинішніх умовах стало територією, яка зазнала однієї з найбільш істотних змін, з появою нових можливостей [6, с. 136]. Додамо, що процес набору та добору персоналу є ключем до належного функціонування компанії. Як справедливо зазначає Л. Чіавенато, його мета – найняти необхідні та відповідні людські

ресурси для того, щоб компанія могла успішно керувати своєю діяльністю та досягати результатів, очікуваних усіма зацікавленими сторонами [8, с. 102].

Скібіцька Л.І. вважає, що термін «електронний добір та підбір» з'являється як новий спосіб залучення та добору персоналу через Інтернет [10, с. 66]. Така позиція непоодинокі і досить часто трапляється серед науковців. Так, на думку Ф. Лівенса електронний добір та підбір – це вже не тільки реальність для компаній, а й також виклик для них. Електронний добір та підбір стали процесом, сумісним із традиційними методами набору та добору, що характеризується швидкістю та меншою вартістю [11, с. 583]. При цьому Д. Фельдман вважає головною перевагою цього те, що широкий доступ до Інтернету дає можливість найняти цінні кадри, розташовані в будь-якій точці світу, руйнуючи традиційні комунікаційні бар'єри [12, с. 179].

На думку Масліченко О.М., усі претенденти на роботу повинні пройти процес добору, коли вони виходять на ринок праці [13, с. 331]. Окрім того, підбір визначають як процес вибору особи з групи шукачів роботи, яка найкраще підходить для роботи та для організації [14, с. 83]. Вважаємо, що підбір починається з проектування процесу, визначення критеріїв оцінки та методів, які будуть використовуватися. О. М. Вовк рахує, що цей процес об'єднує всіх людей, відповідальних за процес добору персоналу в компанії, як невід'ємну частину управління людськими ресурсами [15, с. 9].

Окрім того, О. М. Масліченко зазначає, що компанія вимагає цінних кадрів, які стануть її майбутнім двигуном для досягнення або збереження конкурентних позицій [13, с. 331]. Водночас зауважимо, що процес добору складний і тривалий, а застосування правильної методології є незамінним. Це підтверджують західні науковці, які вважають, що підбір передбачає управління різними етапами, які пов'язані між собою [16, с. 142]. На думку А.В. Кириллова для ефективного досягнення поставлених цілей має існувати належна взаємодія між підбірковою діяльністю та іншими процесами управління персоналом, такими як аналіз вакансій, планування, добір персоналу, соціалізація, оцінка діяльності та винагорода [17, с. 32]. При цьому рішення щодо методології, розробленої кожною

організацією, настільки ж важливе, як і її безперервна адаптація до змін. Перехідні зміни стосуються психологічних та організаційних змінних, які передбачають та контролюють наслідки мотивації та ефективності робочого клімату. Справедливим є зауваження Р. Аднера, що цей тип змін може вимагати значного процесу навчання [18, с. 1019].

С. Б. Іваницька зазначає, що вибір персоналу в компанії відіграє вирішальну роль, оскільки корисно знайти потрібну людину для кожної роботи [19, с. 290]. На думку європейських науковців підбір - це процес, за допомогою якого роботодавець приймає рішення про прийняття на роботу кандидатів чи ні [20, с. 142]. Подібним чином, підбір вважається вибором із групи кваліфікованих кандидатів, залучених у процесі найму, особи, яка може правильно виконувати роботу [21, с. 136]. С. Мілес вважає, що підбір персоналу є процесом, який діє як фільтр, враховуючи, що він дозволяє лише кільком людям, тим, хто має необхідні характеристики, бути частиною персоналу [22, с. 402]. Усі знання та вміння, надані кандидатом, є майбутнім значенням для досягнення компанією стійкої конкурентної переваги. Цей процес добору закладає основу для підтримки кращих результатів бізнесу.

Г. І. Євтушенко підкреслює, що ризик при роботі з персоналом неминучий, особливо на етапі добору працівників [23, с. 92]. З такою позицією слід погодитися, адже його не можна заздалегідь прорахувати на сто відсотків, так як людина піддається змінам, а її вчинки, мотиви діяльності визначаються як свідомим мисленням, так і сферою несвідомого. Також існує високий ризик закрити вакансію невідповідним кандидатом, що призведе до подальших втрат часу і фінансових витрат, пов'язаних з незадовільною роботою кандидата.

О. О. Гетьман зазначає, що ризик добору невідповідного кандидата може мати місце з наступних причин [24, с. 539] (рисунк 1.1). Наведена схема досить повно відображає існуючі ризики в сфері добору персоналу. Водночас не можна стверджувати, що наведеним переліком такі ризики повністю вичерпуються, адже суспільні відносини не стоять на місці, а постійно розвиваються – відповідно змінюються вимоги до кандидатів, змінюється і рівень самих кандидатів.

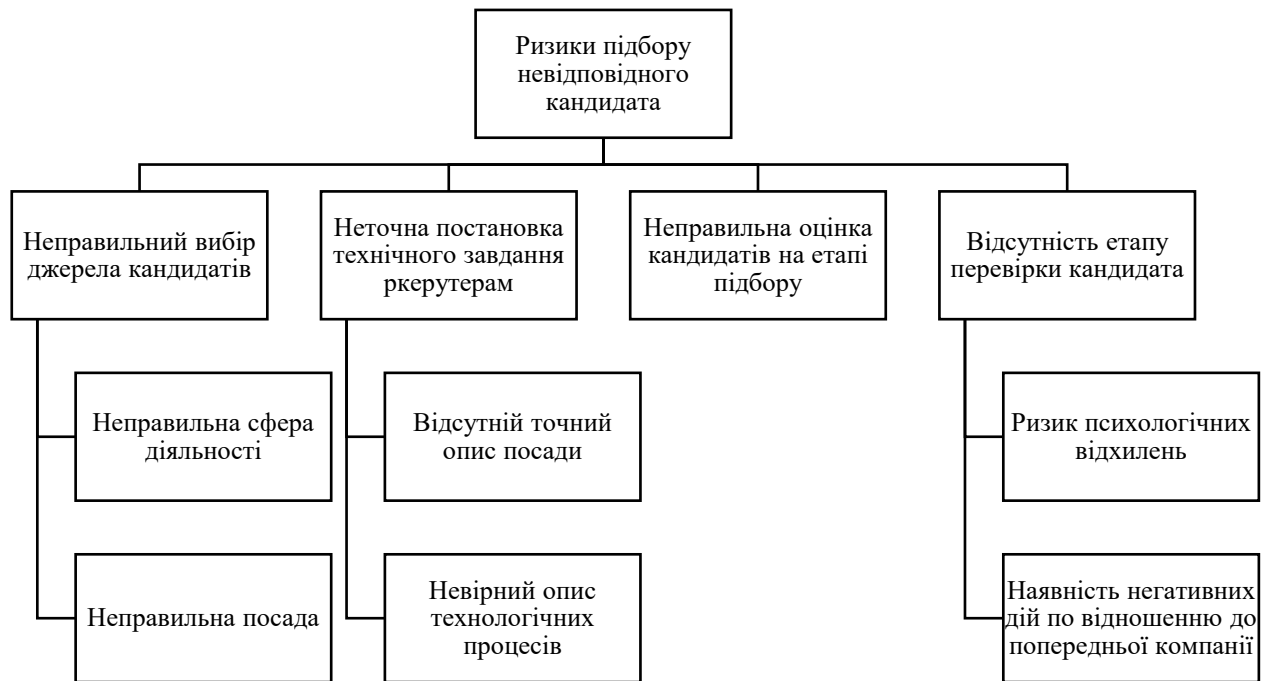


Рисунок 1.1 – Ризики добору невідповідного кандидата

Джерело: складено автором на основі [24]

Як зазначає О. Євтушевська, також існує ризик створення негативного іміджу компанії, який може виникнути вже на етапі пошуку кандидата, наприклад, через неправильне утримання і форми оголошення про вакантну посаду або, наприклад, секретар на етапі телефонного добору може проявити неввічливість по відношенню до кандидата, некоректно завершити розмову в разі, якщо кандидат не підходить компанії і т.д. [25, с. 16]. Вважаємо, що у такому випадку у людини залишаться негативні емоції по відношенню до компанії, якими він поділиться зі своїми родичами, друзями, знайомими.

З розвитком інформаційних технологій багато методів добору персоналу, що існували багато років, виявляються малоефективними, а бізнес, який спирається на команду, побудовану таким способом, стає не конкурентоспроможним [7, с. 148]. До традиційних методами добору персоналу відносяться аналіз резюме, телефонне інтерв'ю, аналіз анкет, тестування, співбесіда та інші.

Сьогодні компанії частіше використовують більш вдосконалені інноваційні методи.

Так, наприклад, багато роботодавців вважають, що людям творчих професій і працюють в сфері «людина-людина», відео-резюме може допомогти виділитися з безлічі кандидатів [26, с. 141]. В нинішніх умовах цей метод є досить доступним, а його мета – привернути увагу роботодавця своєю креативністю та неординарністю.

Ще один новий метод - стрес-інтерв'ю. Ще його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю - визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, працівники міліції, і навіть фахівці з персоналу.

Brainteaser-інтерв'ю (дослівно, інтерв'ю, що лоскоче мозок) також відноситься до інноваційних методів добору кадрів. Особливо люблять цей метод представництва західних компаній. Суть методу в тому, що кандидатам необхідно дати відповідь на хитромудре питання або вирішити логічне завдання. Мета такого нестандартного методу - перевірити аналітичне мислення і творчі здібності здобувача.

Слід зазначити, що інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути ретельно спланованим і підготовленим. На думку С.О. Цимбалюк перелік запитань має бути єдиним для всіх кандидатів на вакантну посаду, хоча за результатами вивчення резюме чи анкети до стандартного переліку можуть уводитися додаткові запитання для підтвердження чи уточнення інформації, що міститься у поданих кандидатом документах [27, с. 118]

Процедура добору на основі соціоніки є ще одним інноваційним методом. На думку М. В. Волкова існує кілька способів типування людей: тестування за різними тестами, інтерв'ювання [28, с. 29]. Вважаємо, що до цього переліку варто додати метод спостереження за поведінкою. Окрім того, метод визначення характеру людини за відбитками пальців, і відповідно метод добору за цими ж відбитками теж має популярність серед компаній.

Всі ці методи об'єднує те, що їх використовують менеджери для набору в свою організацію. Є ще один новий метод добору персоналу, при якому немає необхідності розробляти стратегію якісного добору кадрів - лізинг персоналу.

Х. Херцберг вважає, що лізинг персоналу можна розглядати як форму тимчасового залучення персоналу з боку [29]. Лізинг персоналу успішно застосовується в практиці багатьох країн світу. Щороку кількість компаній, які спеціалізуються на лізингу персоналу, збільшується в півтора рази. За оцінками В. М. Данюка загальний оборот таких компаній перевищує 60 млрд дол. на рік, а щорічний оборот найбільшої на цьому ринку міжнародної компанії «Manpower» оцінюється в більше ніж 4 млрд дол. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою зайнятих на умовах лізингу працівників у загальній кількості зайнятих є Ірландія, Італія, Греція та Франція [30, с. 164]. Даний метод доволі вигідно використовувати, так як компанія уникає тривалої і витратної процедури пошуку фахівців, зменшуються адміністративні і тимчасові витрати по веденню кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання звітності, «орендуючи» фахівця через агентство, роботодавець знімає з себе зобов'язання з соціальних гарантій перед співробітником при звільненні. Але певна ступінь ризику при лізингу персоналу існує.

1.2. Технології добору персоналу

Добір персоналу передбачає систему певний процесів, алгоритмів, процедур, технологій, важливості та особливості яких слід обов'язково враховувати.

Польські науковці звертають особливу увагу на прийом на роботу, який означає отримання кандидатів на посади, запропоновані в організації [31, с. 193]. Дійсно, це процес пошуку людей, які відповідають певним критеріям, необхідним для даної вакансії (освіта, досвід, м'які навички тощо). Вважаємо, що великим організаціям вигідна допомога внутрішнього рекрутера, агентств з працевлаштування або хедхантерів.

На сьогодні слід розрізняти широкий та вузький сегменти добору персоналу, і вибору одного з них передуює аналіз ринку праці та необхідність охопити конкретного кандидата. Вважаємо, що широкосегментний добір персоналу зазвичай використовується в ситуаціях, коли працівники прагнуть виконувати прості роботи, які не потребують знань спеціалістів. При цьому вузькосегментний добір використовується при підборі кваліфікованих та спеціалізованих працівників.

Існує ряд традиційних методів добору персоналу, таких як:

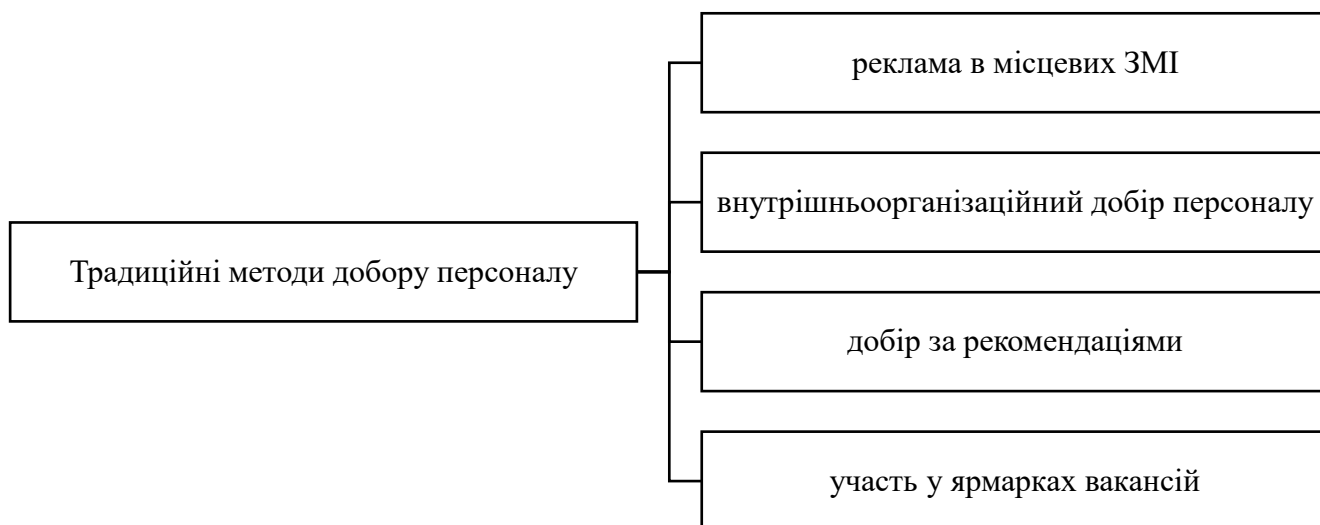


Рисунок 1.2 – Традиційні методи добору персоналу

Джерело: складено автором на основі [32, с. 81]

В даний час багато компаній впроваджують інновації в системах добору персоналу, чим охочіше вони їх використовують, тим дешевше і легше доступні. Переважна більшість зарубіжних науковців інноваційні методи добору персоналу, які використовують Інтернет як засіб, називають електронним добром [33, с. 143]. При цьому вважається, що електронний добір включає такі канали отримання кандидата, як: портали вакансій, мобільні додатки, веб-сайти роботодавців, служби добору персоналу тощо. Так, на думку Дж. Возняка ці методи добре працюють, коли рекрутер хоче охопити кваліфікованих кандидатів [34, с. 49], а Д. Беднарська- Олешнічак включає до цього переліку також кандидатів з покоління Y, яке вільно володіє Інтернетом [35, с. 448]. Натомість Т.

Лістван вважає, що люди з вищою освітою частіше користуються Інтернетом, ніж кандидати з базовою освітою [36, с. 74]. З цього можна зробити висновок, що Інтернет є хорошим каналом для передачі пропозицій про роботу на посади, призначені для кваліфікованих та освічених працівників. Безперечно, Інтернет добре працює при доборі кадрів у вузьких сегментах.

Й. Возняк розрізняє наступні послідовні етапи розвитку електронного добору персоналу [34, с. 51]:

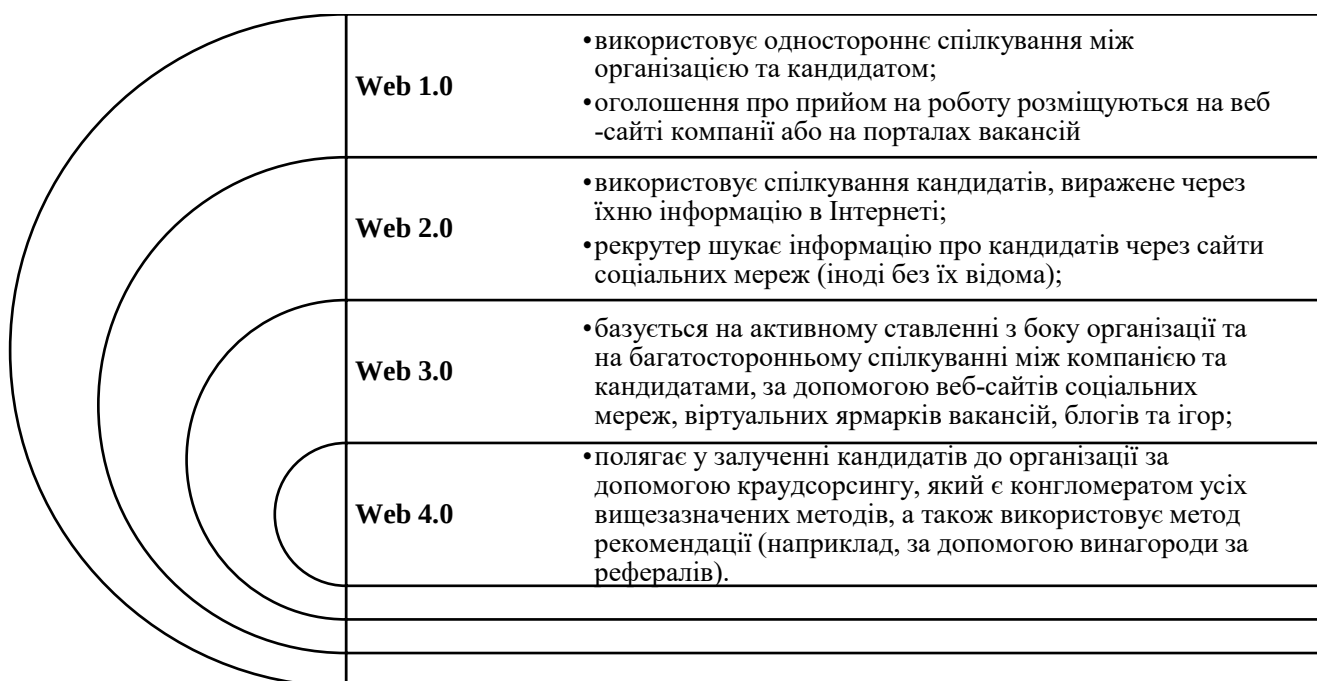


Рисунок 1.3 – Послідовні етапи розвитку електронного добору персоналу

Джерело: складено автором на основі [34]

Вважаємо, що найбільш ефективними прикладами інноваційних дій та інструментів електронного добору персоналу є:

- добір персоналу через соціальні мережі (Facebook, Instagram, Tweeter), шляхом розміщення вакансій або інформації, що представляє особливий інтерес для широкого кола потенційних кандидатів;
- використання порталів, які зазвичай використовуються для об'єднання людей, зацікавлених у професійному розвитку - Goldenline, LinkedIn;
- діяльність рекрутерів у дискусійних групах та на Інтернет-форумах;

- мобільні додатки, завдяки яким кандидати можуть надсилати заявку зі смартфона практично в будь-якому місці та в будь-який час доби;
- ведення блогу або каналу на YouTube;
- ATS (Система відстеження заявників) - система збирає заявки кандидатів у вигляді заповнених форм, дозволяє здійснювати пошук кандидатів шляхом введення ключового слова;
- набір відеороликів - кандидат отримує доступ до послуги і перед веб-камерою відповідає на питання рекрутера, що з'являються на екрані, одночасно рекрутер записує силует кандидата та відтворює його матеріал, коли це потрібно власнику або керівнику компанії;
- вірусний добір - розміщення на порталах цікавих публікацій, які можуть зацікавити потенційних кандидатів на певну посаду, а після залучення аудиторії в Інтернеті рекрутер оприлюднює пропозицію про роботу;
- фоновий скринінг - наслідок електронного добору персоналу, що призводить до можливості сканування історії кандидата (метод полягає у перегляді силуету кандидата в Інтернеті);
- краудсорсинг - пошук працівників шляхом надсилання інформації друзям, які можуть порекомендувати відповідного кандидата (іноді ця форма найму асоціюється з фінансовою компенсацією для особи, що рекомендує кандидата);
- азартні ігри - поєднання елементів гри та конкуренції - кандидати беруть участь у грі, виконуючи певні ролі та виконуючи завдання, які вони презентують, такі як навички управління командою, креативність, здатність делегувати завдання та багато інших компетенцій (як м'яких, так і жорстких) .

Проте серед науковців можна зустріти і інший перелік інноваційних методів добору персоналу, що використовуються на практиці. Так, М.В. Волкова до них включає [28, с. 31]:

- план володіння акціями працівників - можливість придбання акцій компанії працівниками;

- добір заходів - присутність на ярмарках вакансій, конференціях, ділових зустрічах та інших заходах, які можуть зібрати кандидатів на певні посади;
- повторний набір - дозвіл на повернення працівника, який перейшов до іншої компанії і хоче повернутися (часто з новими компетенціями та досвідом);
- розвідка - представник компанії проникає в оточення кандидата, знайомиться з кандидатом і таким чином заохочує його взяти участь у процесі найму;
- метод добору персоналу на основі знань - агентство з працевлаштування/рекрутери підтримують постійний контакт з організацією, щоб знати її поточні та майбутні потреби, програми стажування для студентів та випускників.

Вважаємо, що багато з перерахованих вище інструментів пов'язані з використанням таких технологій, як Інтернет. Це робить використання деяких із цих методів відносно низькобюджетним і при цьому ефективним. Як зазначає Т. Ліцван, майже десять років тому було визнано, що добір персоналу за допомогою Інтернету буде динамічно розвиватися, реагуючи на мінливе та вимогливе організаційне середовище [36, с. 76]. З моменту цього твердження минуло вже більше 10 років і на сьогодні можна однозначно стверджувати, що інтернет-технології добору персоналу вже стали домінуючими в практиці діяльності сучасних підприємств.

Розглянемо деякі інноваційні технології добору персоналу більш детально. У сучасній практиці зустрічаються два основних напрямки прямого пошуку персоналу: *headhunting* (хедхантинг) і *executive search* [37].

Л.С. Борданова визначає *headhunting*, як конфіденційні розмови про можливість переходу конкретного фахівця з однієї компанії в іншу. Це технологія добору персоналу, спрямована на переманювання певного фахівця з компанії-донора в компанію клієнта. Категорії фахівців визначаються замовником послуги. Як правило, це найкращі менеджери або фахівці з двох-трьох провідних компаній галузі. *Executive search*, науковець визначає як пошук менеджерів вищої ланки і

рідкісних фахівців серед успішно діючих. Це технологія, що включає в себе унікальні методи виявлення потенційних кандидатів на всьому заданому сегменті ринку праці, які не перебувають в активному пошуку роботи [38, с. 48].

Слід зазначити, що Executive search значно відрізняється від рекрутингу, під яким розуміють відбір персоналу з тих осіб, які надсилають резюме та знаходяться в активному пошуку.

До категорій фахівців, що відбираються за допомогою headhunting (хедхантинг) і executive search відносяться: незалежні члени ради директорів, менеджери start-up проектів, кращі операційні менеджери і фахівці галузі, керівники вищої ланки.

Вважаємо, що причина появи хедхантингу - дефіцит в сучасному бізнесі кваліфікованих фахівців вищої ланки. На сьогоднішній день, як на Заході, так і в Україні відчувається брак топ-менеджерів, стартаперів, сейлз-зірок, керівників виробництва, головних технологів, ІТ та фінансових директорів, головних бухгалтерів. Для того щоб виростити таких фахівців у власній компанії необхідно багато часу. Як правильно зауважує В.А. Гане швидше знайти їх в іншій компанії і запропонувати змінити компанію на більш вигідних умовах [39, с. 66]. Цю роботу виконують хедхантери («мисливці за головами»), які створили справжню індустрію зі своєю методикою роботи, правилами і неписаними законами. У хедхантингу немає випадкових людей. Всі вони - досвідчені люди (середній вік західного хедханетра - 40-45 років, українського 35-40), вміють виділяти необхідну інформацію з різних джерел, аналізувати ситуацію в кожній конкретній галузі і на ринку праці в цілому. Крім того, хедхантери повинні мати знання в області психології, володіти такими особистими якостями як комунікабельність і дипломатичність.

Послуги хедхантерів коштують досить дорого: їх гонорар - 25-35% від річної зарплати шуканого працівника. Це є стримуючим моментом для обох сторін. Хедхантингові агентства неохоче займаються пошуком «дешевих» фахівців, тому що процес пошуку - це завжди трудомісткий і витратний за часом процес, тому вони розглядають кандидатів, практичний досвід яких не менше 7-10 років і дохід

на передбачуваній позиції - не менше \$60 000 на рік. А компанії, які вдаються до даного способу залучення працівників, як правило, не схильні оплачувати цю послугу, якщо передбачувана фінансова вигода буде незначною.

Хедхантингові компанії, які дорожать своєю репутацією і довірою клієнтів, дотримуються неписаного кодексу ділової поведінки. На думку Л. Чернишової у нього входять такі правила як:

- виконання роботи в заздалегідь установлений термін і відповідно до витрачених засобів;
- витрачання коштів відповідно до запланованого бюджету;
- надання об'єктивної інформації про кандидата;
- відмова від практики переманювання тих кандидатів, яких вже влаштовували на роботу;
- припинення роботи на замовлення в разі погіршення умов його виконання з боку замовника;
- гарантована заміна кандидата, в разі його відходу від клієнта протягом півроку, без додаткової винагороди;
- представлення кандидата тільки одному клієнту одноразово;
- постійне інформування замовника про всі етапи роботи над вакансією [40, с. 149].

Вважаємо, що роботодавцю не варто самому безпосередньо займатися хедхантингом. Причин цьому можна виокремити декілька:

- 1) внутрішні HR-фахівці не володіють технікою прямого пошуку;
- 2) найчастіше переманюють фахівців у гравців зі свого ринку - конкурентів. Успішні кандидати лояльні до своїх роботодавців. Дзвінок від «чужаків» насторожить, і фахівець відмовиться.;
- 3) кандидат може побоюватися провокації від конкурентів. Він піде з роботи, а його не візьмуть або візьмуть на меншу заробітну плату, або знизять на посаді;

4) за відсутності певної підготовки ведення переговорів з потенційно цікавими кандидатами можна отримати відмову, проваливши «холодний дзвінок», не домігшись бажаного результату;

5) на професійному ринку пряме переманювання персоналу не вітається.

Далі звернемося до рекрутингу. Значення слова «рекрутинг» походить від французького «recruit» - «рекрутувати», тобто набирати кого-небудь, вербувати, поповнювати, наймати на службу за гроші. Зараз так для стислості називають пошук і добір кваліфікованих фахівців на платній основі. На відміну від послуг з працевлаштування, коли агентство отримує оплату за здобувача роботи, рекрутингове агентство укладає договір і, відповідно, отримує гонорар з фірм-замовників.

Як зазначають автори Петюх В.М., Ємельяненко Л.М., Задорожних О.І., [37] «У теперішній час саме рекрутингові агентства України стали самостійнішими та досвідченішими інституціями на ринку праці. Під тиском конкурентних сил вони вдосконалюють і розширюють спектр своїх послуг. І хоча сучасна економічна, політична, соціальна криза в країні зачепила вітчизняних рекрутерів, та найсильніші все ще утримують міцні позиції на ринку»

Категорії фахівців, що відбираються даними способом:

- менеджери з продажу;
- керівники середньої ланки («білі комірці» / «сині комірці»);
- офіс-менеджери;
- адміністратори.

Г. П. Рекун вважає, що скринінг – це масовий добір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів за формальними вимогами (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції) [41, с. 116]. Найчастіше використовується при підборі лінійних фахівців (продавці-консультанти, секретарі, офісні працівники, адміністратори, працівники складу). При цьому методі досить помістити оголошення про пошук працівників в ЗМІ. Завдання менеджера по персоналу - «просіяти» резюме.

На думку А. В. Зеленкова, скринінг - «поверхневий добір» і в результаті, отримавши масу резюме, добір здійснює сам замовник, а кадрове агентство виконує роль постачальника підходящих кандидатів. При масовому доборі персоналу менеджери використовують власну базу даних, особисті контакти, беруть участь в промислових виставках, ярмарках вакансій, співпрацюють з біржею праці, розміщують рекламні оголошення в популярних тематичних виданнях [42, с. 132].

Вважаємо, що скринінг відрізняється від послуги рекрутингу повного циклу, так як агентство з добору кандидатів тут не проводить глибокої і детальної оцінки кандидатів, не перевіряє рекомендації з минулих місць роботи, не дає гарантійних зобов'язань, в разі виявленої невідповідності необхідним для займаної позиції професійним і особистісним вимогам рекомендованих кандидатів.

Серед найбільш частих причин, чому компанії користуються послугами фірм з добору персоналу, можна виокремити наступні:

- компетенція і досвід «мисливців за головами»;
- їх експертне знання ринку праці;
- велика база даних;
- конфіденційність пошуку при небажанні фірми афішувати зміну персоналу;
- велика економія часу і інших ресурсів замовника.

На думку В. О. Шипуліна механізм роботи з замовником є наступним:

- 1) допомога в визначенні посади та образу ідеального кандидата, консультації про стан ринку праці та зарплат в індустрії замовника;
- 2) використання ресурсів пошуку: бази даних, інтернет, реклама, мережа контактів в галузі;
- 3) аналіз резюме і документів кандидатів;
- 4) телефонні і особисті співбесіди з кандидатами, оцінка відповідності посаді;

- 5) психологічне тестування (при необхідності);
- 6) перевірка рекомендацій і підготовка висновків на кандидатів;
- 7) надання кращих кандидатів замовнику, допомога в переговорах і організація зустрічей;
- 8) моніторинг і консультації з замовником під час проходження обраним кандидатом випробувального терміну [43, с. 115].

Ще однією новою технологією є відеорезюме. Багато роботодавців вважають, що людям творчих професій і тим, хто працюють в сфері «людина-людина», відеорезюме може допомогти виділитися з безлічі кандидатів. З огляду на основну мету створення відеорезюме - привернути увагу роботодавця своєю креативністю і неординарністю, необхідно пам'ятати про специфіку професії. Незважаючи на велику чисельність недоліків нового формату резюме і неможливість використання його без стандартного текстового варіанта, відеорезюме - це дуже незвичайний і вражаючий формат, що дозволяє роботодавцю помітити і виділити яскравих, живих і непересічних особистостей, а кандидату - максимально сконцентрувати увагу рекрутера на своїх сильних сторонах і презентувати особливості мислення і особистості найкращим чином.

За твердженням багатьох професіоналів, відеорезюме не замінить традиційних способів комунікації з роботодавцем, а тільки може їх доповнити і допомогти зайняти більш вигідну позицію в порівнянні з іншими претендентами. Водночас у даного формату резюме є і певні недоліки – складність технічного виконання і обмежені можливості, як для кандидата, так і для фахівця з добору персоналу. Відеозапис навіть хорошої якості необхідно обробити за допомогою спеціальних комп'ютерних програм. У фахівців з добору персоналу можуть виникнути інші проблеми технічного характеру: не встановлені відеокодеки, відсутність навушників, колонок, флеш плеєра, закритий доступ до скачування великих файлів і до відеохостингів [38, с. 49].

Особливу увагу на сьогодні приділяється соціальним мережам. Деяких фахівців HR-сфери цікавить не тільки добре складене резюме і здатності кандидата до самопрезентації, але й особистісні якості претендента, його

захоплення, інтереси, шкідливі звички. Тому практика вивчення профілю кандидата в соціальних мережах стає все популярнішою. Соціальні мережі дають можливість ближче познайомитися з реальною людиною, дізнатися, чим вона живе, що її хвилює, з ким вона спілкується, і про що вона дійсно думає в неробочій обстановці. Також соціальні мережі активно використовують фахівці з добору персоналу великих компаній, щоб переманити конкретного фахівця, який не викладає своє резюме на сайтах і вже має роботу.

Користувачі різних соціальних мереж добровільно викладають інформацію про себе: навчальні заклади, досвід роботи, фотографії та іншу корисну для рекрутера інформацію. Тому у соціальних мережах можливо подивитися дані, що цікавлять роботодавця і налагодити спілкування з потенційним кандидатом в неформальній обстановці. Багато людей вже розглядають соціальні мережі як засіб пошуку роботи, тому реєструються і налагоджують відносини в мережі професійних контактів, таких як LinkedIn.

А.В. Василик зазначає, що сьогодні, соціальний рекрутинг в Україні активно розвивається [44, с. 59]. Дійсно, використовуючи усі його інструменти, менеджери по персоналу зменшують витрати на пошук працівників, працюють із пасивними кандидатами, розвивають HR-бренд компаній. Виходячи з результатів опитування, які наводить автор, це один із перспективних напрямів розвитку соціального рекрутингу, тому що аудиторія платформи постійно зростає. Кожна з досліджених науковцем мереж має свої особливості застосування, врахування яких збільшує ефективність праці рекрутера. Сучасні кандидати достатньо лояльно ставляться до зв'язку з роботодавцями через соціальні мережі та позитивно оцінюють свій досвід у такій взаємодії [44, с. 59]. Однак, вважаємо, що рекрутерам необхідно вдосконалювати схеми комунікацій, дослухатись до побажань потенційних претендентів на посаду, конкретизувати свої пропозиції та більш тактовно ставитись до пошукачів.

Поки що в Україні профіль у соціальних мережах в основному використовується для неформального спілкування і розваг. Але в найближчому майбутньому все може змінитися, і соціальні майданчики можуть витіснити

робочі сайти, але для цього їм доведеться модифікувати пошук, створювати спеціальні додатки.

Ситуація, коли потенційний роботодавець пропонує пройти черговий етап співбесіди на детекторі брехні, останнім часом стає все менш екзотичною. Ще десяток років тому поліграфом при прийомі на роботу користувалися тільки в єдиному місці: в ЦРУ. Тепер детектор брехні застосовується при прийомі в компанії, які не мають ніякого відношення до спецслужб.

Статистичні дані про застосування поліграфу в кадровій практиці поширюються в основному організаціями, що мають безпосереднє відношення до виробництва і впровадження поліграфа. Тому цілком природно, що ці відомості треба приймати з певною часткою скепсису. Так, за даними Американської асоціації операторів поліграфа (The American Polygraph Association, APA), достовірність перевірок на детекторі брехні становить понад 90%, і цього цілком достатньо, щоб набагато знизити ризик найму на роботу зловмисника. Зокрема, в 95% випадків прилад дозволяє виявити приховування судимості при прийомі на роботу [45, с. 156].

Використання поліграфа в кадровій практиці необхідно в основному тим організаціям, які мають розгалужену торговельну мережу або філії, розташовані далеко від центрального офісу.

Поліграф - ефективне знаряддя для вирішення конкретних проблем, але вкрай небезпечний в якості регулярного заходу для підтримки у працівників почуття корпоративної лояльності. Для створення в компанії атмосфери довіри, очевидно, повинні використовуватися зовсім інші засоби. Поліграф-перевірка всіх працівників, як при попередньому скринінгу, так і в ході роботи принесе більше шкоди, ніж користі. По-перше, знижується рівень мотивації до праці, лояльності працівників до керівництва, часто погіршується морально-психологічний клімат в колективі, посилюється плинність кадрів. По-друге, застосування поліграфа відлякує багатьох перспективних претендентів при влаштуванні на роботу. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку праці

систематичне застосування детектора брехні при скринінгу може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Окремою проблемою є недостатня кваліфікація багатьох операторів поліграфа. Багато в чому це пов'язано з конвеєрним виробництвом поліграфологів для комерційної сфери. Спеціальність «поліграфолог» отримують разом з погонами в дуже обмеженій чисельності навчальних закладів. Як правило, людина, що проводить дослідження в будь-якої компанії, - психолог, який закінчив короткострокові курси роботи на поліграфі. У гіршому випадку - співробітник HR-відділу (відділу кадрів): тоді за адекватність результатів взагалі не можна поручитися.

1.3. Методичні засади дослідження технології добору персоналу

Від того наскільки злагоджено працює вся система визначається сукупний результат всієї діяльності організації. Іншими словами, до питання планування персоналу необхідно підійти грамотно. Робота з персоналом являє собою одночасно складну і клопітливу роботу, що включає в себе добір персоналу, його навчання, перепідготовку. З іншого боку, дана робота - внесок в майбутнє організації, в її розвиток.

Кожна причетна особа несе відповідальність за окрему процедуру розгляду і прийняття в рамках своєї компетенції. За виконання передбачених процедур пошуку і добору, а також загальний контроль і відповідальність прийому нового працівника покладено підприємством на відділ з добору персоналу та його фахівців.

Процес прийому на роботу нових працівників є частиною управління персоналом організації та включає в себе зіставлення вимог, що пред'являються до кандидата і його кваліфікації. Так як керівник підприємства, виступаючи в якості роботодавця, пропонує кандидату місце, яке гарантуватиме певний винагороду, то він має право пред'явити до останнього певні вимоги, що стосуються професійних і особистих якостей.

Найчастіше в організації в силу своєрідних властивостей пошук потенційних працівників здійснюється ззовні, через відсутність можливості ротації всередині організації, виключення може складати тільки висунення на керівні посади із працівників підприємства.

При доборі відповідних на заміщення вакантної посади людей можливе проведення тестування. На думку Н.В. Германюк правильно отриманий психологічний портрет кандидата порівнювати з еталоном, тобто ідеальним кандидатом [46, с. 68].

Вважаємо за необхідне відзначити, що проведення кадрової політики в усіх напрямках роботи з співробітниками є найбільш доцільним, при цьому необхідно враховувати специфіку традиційних методів управління персоналом і адаптувати їх до умов роботи, що викликає певні труднощі, так як відсутні спеціально підготовлені кадрові та фінансові ресурси, крім того, керівництво підприємства не завжди усвідомлює важливість даної роботи.

На сучасному етапі організації необхідно не просто заповнити штатний розклад, а підібрати колектив однодумців, об'єднаних спільною метою.

І знову прийнятий на роботу співробітник повинен працювати найбільш ефективно, а це залежить і від об'єктивної оцінки кандидата на етапі прийому на роботу в організації, причому не тільки його кваліфікації, а, перш за все, його психологічного боку, індивідуальних особливостей.

Як справедливо зауважує В. П. Мартиненко кадрова політика є доступною і прозорою для всіх учасників організації [47, с. 25]. Саме тому керівництво відкрито проводить бесіди зі співробітниками, виявляє конфліктні ситуації в разі їх виникнення і вирішує їх безпосередньо на місці виникнення. При цьому закрита кадрова політика характеризується тим, що керівництво підприємства проводить закриту політику по роботі з персоналом організації. Вважаємо, що дана політика не підлягає оприлюдненню та обговоренню з боку персоналу підприємства та іншого кола осіб.

Основними факторами, які впливають на формування кадрової політики, є фактори зовнішнього середовища і внутрішнього середовища.

На сьогодні науковці виокремлюють наступні основні напрямки кадрової політики:

1. Управління персоналом організації - включає в себе розробку комплексу заходів, спрямованих на управління конфліктами в організації, вирішення складних питань, що виникають в процесі трудової діяльності, а також систему морального і матеріального стимулювання працівників персоналу.

Керівник підприємства повинен грамотно підходити до питання розробки кадрової політики з управління персоналом організації, детально продумувати всі питання і тонкощі.

2. Добір і розстановка персоналу - включає ранжування персоналу за рівнем кваліфікації, навичок, досягнень і умінь. Грамотні фахівці управляють і відповідають за більш важливі ділянки роботи на підприємстві. Обслуговуючий персонал допомагає в управлінні.

3. Формування та підготовка резерву для висунення на керівні посади - даний напрямок діяльності полягає в створенні ґрунту для підготовки майбутніх керівників, яке включає безпосереднє їх подальше навчання і кар'єрне зростання.

4. Оцінка і атестація персоналу. При проведенні атестації персоналу на підприємстві можуть бути використані різні методи і засоби. Тут можуть застосовуватися як тестування працівників на робочому місці, а також опитування з основних питань, пов'язаних з роботою і робочими моментами, проведення іспиту, як підсумкового, так і проміжного.

Все це робиться з метою підвищення ефективності роботи працівників на підприємстві, збільшення продуктивності праці і підвищення прибутковості підприємства в цілому.

5. Розвиток персоналу - є обов'язковим елементом розвитку для кожної організації. З метою підготовки кваліфікованих кадрів проводяться навчальні семінари, курси перепідготовки, підвищення кваліфікації та інше.

6. Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці - дуже важливий напрямок кадрової політики підприємства, що полягає у виробленні комплексу заходів по моральному і матеріальному стимулюванню працівників. Сюди

включаються заходи з надання путівок для відпочинку працівникам, путівки в санаторії, а також нагородження у вигляді моральних стимулів (похвала, заохочення, грамоти) [48, с. 98].

Досить часто управлінці стали використовувати досвід західних компаній та оцінювати показники за системою Key Performance Indicators (ключових показників ефективності). Відповідно до визначення Є.А. Ветлужських, ключові показники ефективності (КРІ) – це показники діяльності, за якими визначається ступінь досягнення цілей [49, с. 12]. У цілому така технологія використовується для підвищення результативності роботи працівників на підприємстві та розробки мотивації їхньої праці. С. Трофимова зазначає, що досить часто дану технологію можна зустріти у практиці роботи рекрутингових агентств [50, с. 70]. Вважаємо, що на сьогодні таку технологію, окрім рекрутингових агентств можна зустріти і у великих підприємствах, холдингах, ТНК тощо.

На сьогоднішній день у науково-практичній літературі відсутня єдність поглядів авторів на сутність, призначення і методику оцінки результативності рекрутингу персоналу на підприємствах. Так, на думку Ю. Г. Одегова, відсутня однастайність і щодо типології цих показників, що суттєво утруднює їхнє використання як інструменту оцінки ефективності діяльності будь-яких підрозділів на різних стадіях розвитку підприємства [51, с. 405]. С. Трофимова вважає, що відсутність уніфікованої методики негативно впливає на розвиток оцінки [50, с. 72].

Процес розробки та використання КРІ як інструменту для вимірювання ефективності добору 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. Вважаємо, що менеджерам, які приймають рішення щодо добору персоналу необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі з виділенням конкретних тактичних цілей і задач. Показники, які використовуються для оцінки ефективності добору персоналу, повинні бути вимірюваними і мати можливість порівнюватися між собою. Для цього, я вважаю необхідно дати назву кожному показнику,

сформулювати його визначення, встановити необхідний метод вимірювання і порівняння та власне цільовий показник.

Ю. Г. Одегов визначає ключові показники ефективності (КРІ) як показники, за якими проводиться оцінка ефективності дій, процесів та функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей [51, с. 402]. Ключові показники ефективності – обмежений набір основних параметрів, які використовуються для відслідковування та діагностики результатів діяльності організації та наступного прийняття на їх основі управлінських рішень. На думку В. С. Половинко, 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 [52, с. 119].

Вважаємо, що КРІ в процесі добору персоналу необхідні для того, щоб мати можливість управляти даним процесом і вносити необхідні зміни саме на початку формування трудового колективу. Адже саме від того, хто працює на підприємстві, залежить якість виробництва того чи іншого продукту, а головним чинником успішного формування колективу є правильний та якісний рекрутинг працівників. Саме тому даний процес має чітко відслідковуватися й удосконалюватися залежно від конкретних задач і цілей підприємства.

Слід погодитися з позицією Т. А. Терентьевої, яка вважає, що процес добору персоналу потребує визначення його вузьких місць, що дозволить [53, с. 263]: скоротити час простою незакритих вакансій, поліпшити якість кандидатів, знизити плинність кадрів, скоротити часові витрати на адаптацію працівників та часові витрати керівників на співбесіди з непідходящими кандидатами, оптимізувати фінансові витрати на залучення кадрових агентств та рекламу вакансій у ЗМІ, підвищити рівень задоволеності керівників кандидатами.

Вважаємо, що 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. Так, М. Армстронг серед таких показників виокремлює: середній час заповнення вакансії, середній час відповіді на запит, відношення прийнятих пропозицій до висунутих, витрати на рекламу про набір персоналу; чисельність годин (днів) навчання на одного працівника, відношення витрат на відділ персоналу до загальних витрат підприємства тощо [54, с. 125].

Д. Нортон і Р. Каплан запропонували використовувати для оцінки кадрової ситуації на підприємстві узагальнену групу показників, які орієнтовані на працівників (задоволеність, ефективність і збереження кадрового складу), що дозволяє оцінити результати інвестування у добір та розвиток персоналу, які, в свою чергу, співвідносяться з індивідуальними та корпоративними цілями підприємства [55, с. 121-137]. Водночас такий підхід вимагає більшого обґрунтування з урахуванням національних умов функціонування бізнесу.

Стосовно до процесу добору персоналу на підприємстві автори (Трофимова С., Одегов Ю.Г., Терентьева Т.А.) виділяють такі етапи розробки системи КРІ [50, с. 71; 51, с. 42; 53, с. 264]. Розглянемо їх більш детально.

Етап І. На даному етапі виділяють складові процесу добору персоналу та класифікують їх. На думку М. В. Волкової у процесі добору персоналу задіяні три параметри [28, с. 274]: вартість добору, час, витрачений на добір нового працівника, а також якість добору персоналу або відповідність найнятих працівників профілю посади. Ці параметри впливають на успіх завдяки таким індикаторам: «люди» – спеціаліст з добору кадрів та особа, яка бажає отримати роботу; «речі» – речі, які беруть участь у підборі персоналу: обладнання (комп'ютер, телефон), документи (заявки на добір, резюме); «процеси» – інтерв'ювання, соціально-психологічне оцінювання кандидатів; ситуативні завдання тощо; «результати» – прийняття рішення про прийом кандидата на роботу (відмову) чи зарахування до кадрового резерву підприємства.

Вважаємо, що на даному етапі необхідно зібрати якомога більше інформації, використовуючи методику «управління за цілями». Наприклад, змінні класу «люди» впливають практично на всі показники у процесі добору

персоналу, особливо на якість добору; змінні класу «речі» – на показники витрат на добір персоналу; змінні класу «процеси» – на швидкість закриття вакансій; змінні класу «результати» – змінні, за якими визначають показники, котрі необхідно вимірювати і вони є ключовими, виходячи з того, наскільки важливі ті чи інші результати.

Етап II. На цьому етапі визначають критично важливі фактори та виділяють показники, які управлінець має на меті розрахувати. У випадку покриття загальної потреби у персоналі критичним фактором успіху вважатимемо фактор залучення необхідних спеціалістів у встановлених часових проміжках та у рамках матеріальних витрат. При масовому підборі такими факторами виступають необхідність набору великої чисельності кандидатів у максимально стислі строки та ефективне проведення рекламної кампанії. Показник, за яким буде проводитись оцінка ефективності роботи спеціаліста з добору кадрів у першому випадку – це якість закриття вакансії, а в другому – кількісна укомплектованість кадрами. Далі виділяються напрямки, за якими існує можливість оцінювання ефективності добору персоналу, – вартість закриття вакансії, якість добору, задоволеність управлінців найнятими спеціалістами [48, с. 99]. Всі ці напрямки свідчать про доцільність та значущість обраних ключових параметрів – вартість, час та якість добору.

Етап III. На даному етапі відбувається послідовне порівняння змінних для виявлення залежностей між ними. Наприклад, виявляють змінні, за якими можна визначити якість закриття вакансії. У процесі беруть участь: «люди» – спеціаліст з добору кадрів та здобувачі; «речі» – комп'ютер, телефон; «процеси» – інтерв'ювання та оцінювання; «результати» – статистичні дані про чисельність прийнятих кандидатів, а також чисельність претендентів на вакансію, яким було відмовлено (за якими критеріями). Результатами можна вважати порівняні змінні, що показують чисельність претендентів, які пройшли випробний термін та отримали роботу.

Етап IV. Останній етап, на якому відбувається формалізація обраних змінних та безпосереднє їх обчислення.

За допомогою узагальнення та доповнення наукових та практичних джерел було виявлено низку показників, які характеризують роботу працівників, які приймають рішення у рекрутингу персоналу на підприємстві в (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Показники для оцінки ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві

Показник	Формула	Коментар до показника
1	2	3
1. Фінансові показники рекрутингу кадрів		
Витрати на добір як відсоток від витрат на персонал, %	$(\text{Витрати на добір} \div \text{Витрати на персонал}) \times 100\%$	Відображує питому вагу витрат на добір персоналу в загальній структурі витрат на персонал. Високе значення показника, як правило, пов'язане з великим відсотком вакансій, які заповнюються, із залученням кадрових агентств
Витрати на добір як відсоток від ФОП	$(\text{Витрати на добір} \div \text{ФОП}) \times 100\%$	Характеризує увагу, яка приділяється в організації функції добору
Витрати на добір одного співробітника, грн	$\text{Витрати на добір} \div \text{Середньооблікова чисельність}$	Відображує середній розмір витрат на добір одного співробітника
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	$\text{Витрати на добір} \div \text{Чисельність закритих вакансій}$	Дозволяє підприємству оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій. У сукупності із значенням плинності та планом щодо зміни чисельності дозволяє підприємству спрогнозувати витрати на добір
2. Кількісні показники рекрутингу персоналу		
Індекс додаткового залучення	$(\text{Чисельність працівників, прийнятих на нові вакансії за звітний період} \div \text{Чисельність прийнятих на роботу працівників за звітний період}) \times 100\%$	Дозволяє враховувати чисельність залучених працівників на нові позиції спеціалістів
Індекс замін	$(\text{Чисельність працівників, які прийняті на вже існуючі вакансії за звітний період} \div \text{Чисельність прийнятих на роботу працівників за звітний період}) \times 100\%$	Дозволяє аналізувати чисельність залучених спеціалістів для заміни звільнених або тих працівників, які вийшли на пенсію

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3. Часові показники рекрутингу персоналу		
Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми спеціалістами, дн.	Сумарна чисельність днів, які витрачено на заповнення кожної вакансії внутрішнім спеціалістом з добору кадрів $\div$ Чисельність вакансій, які закриті внутрішнім спеціалістом з добору кадрів	Відображає ефективність добору, дає можливість підприємству більш ефективно планувати заповнення вакансій. У сукупності із значенням плинності кадрів та планами щодо зміни чисельності дозволяє спрогнозувати трудовитрати в області добору – необхідну чисельність спеціалістів з добору.
Середній час на заповнення вакансій, дн.	Сумарна чисельність днів, які витрачено на заповнення кожної вакансії $\div$ Чисельність вакансій, які закриті	Дозволяє об'єктивно оцінити часові витрати на закриття однієї вакансії, проте не враховує ступінь важливості та складності вакансій, що закриваються, тому даний показник слід розраховувати лише для приблизного планування часу на закриття вакансії середнього ступеня важливості
4. Показники якості рекрутингу персоналу		
Відсоток працівників, які отримали підвищення, %	(Чисельність працівників, які отримали підвищення впродовж року $\div$ Середньооблікова чисельність) $\times 100\%$	Відображає швидкість просування працівників підприємства. Високе значення показника говорить про широкі можливості у рамках підприємства, а також про ефективність використання внутрішніх ресурсів при підборі (підвищення розряду на виробництві не є просуванням)
Плинність кадрів	Чисельність звільнених через плинність кадрів $\div$ Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	Дозволяє оцінити ефективність витрат на добір та навчання (при розрахунку за категоріями: учні, працівники на випробуваному терміні, постійні працівники), планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві
Відсоток працівників, які витримали випробуваний термін, %	(Чисельність нових працівників, які пройшли випробуваний термін $\div$ Чисельність нових працівників, яких прийнято упродовж попереднього кварталу) $\times 100\%$	Характеризує якість закриття вакансії та відповідність кандидата профілю роботи. Дозволяє оцінити якість добору персоналу упродовж аналізованого періоду за певний проміжок часу
Якість закриття вакансій, %	(Чисельність кандидатів, які пройшли випробуваний термін $\div$ Чисельність прийнятих працівників) $\times 100\%$	Показує якість закриття вакансії з урахуванням ефективності навчання кандидатів на випробуваному терміні

Джерело: складено автором на підставі [29; 50, с. 69-73; 51, с. 422; 52; 55; 53]

Усі перелічені в таблиці показники складають вичерпний перелік показників, які дозволяють провести оцінку ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. Зазвичай вони усі не використовуються, а підприємство обирає певні показники, які відповідають його поточним потребам.

Є.Ю. Щокіна вважає за доцільне виокремлювати фінансові та кількісні показники рекрутингу кадрів. На думку науковця Фінансові показники рекрутингу кадрів вираховують як вартість вакансії. Це дозволяє оцінити сукупність витрат у процесі добору персоналу. Визначається через прямі витрати на добір (зовнішня реклама, оплата послуг кадрової агенції) або сукупність прямих та непрямих витрат (вартість робочого часу працівників, що задіяні у підборі, величина втрат через відсутність на робочому місці). Натомість кількісні показники можна вираховувати як чисельність відкритих вакансій на одного спеціаліста з добору кадрів; відсоток вакансій, закритий внутрішніми чи зовнішніми кандидатами, індекси залучення, додаткового залучення та заміни. Індекс залученості дозволяє оцінити інтенсивність діяльності з добору персоналу та перевірити співвідношення між залученням нових працівників та витратами підприємства [56, с. 345].

Вважаємо, що можна виокремити також і часові показники рекрутингу персоналу. Ці показники 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 добору персоналу.

Також слід виділяти і показники якості рекрутингу персоналу. Вони показують відсоток працівників, що отримали підвищення; плинність кадрів; якість закриття вакансій; укомплектованість кадрами; якість добору на етапі навчання; ефективність джерел залучення кандидатів; коефіцієнт самостійного рекрутингу, якості організації процесу добору, комунікативних навичок рекрутера та відповідності профілю. Якщо визначимо коефіцієнт плинності кадрів, зможемо оцінити ефективність витрат на добір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві.

Слід долучитися до позиції С. Трофимової, що ввід створення системи КРІ на підприємстві до її запровадження – довгий шлях, тому неможливо одразу ввести нормативи того чи іншого показника [50, с. 73]. Тому з метою об'єктивного оцінювання процесу добору персоналу необхідно аналізувати значення показників у динаміці, спостерігати динаміку щонайменше 5 років, щоб використовувати більш широкий діапазон значень показників та мати можливість встановити межі їх вимірювання. Доцільність розрахунку показників ефективності рекрутингу персоналу залежить від практичної користі та достовірності зібраної інформації.

Отже, будь-яке підприємство, яке використовує систему КРІ, має безперервно аналізувати ефективність системи, вчасно виявляти недоліки або виключати непотрібні показники для вимірювання або, навпаки, вводити необхідні. Також необхідно час від часу створювати експертні комісії для перегляду ефективності даної системи, які за допомогою, наприклад, «мозкового штурму» виявлятимуть позитивні або негативні сторони системи. Частоту перегляду системи КРІ визначають керівник проекту та керівник підприємства залежно від складності поставленої задачі та чисельності працівників підприємства. Проте, більшість підприємств змінюють набір показників не частіше ніж один раз на рік. Більш частіше переглядати ефективність системи слід за наявності таких причин: зміна функцій працівників, зміна стратегічних пріоритетів, стабільність та поліпшення використовуваних показників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ У ДОБОРІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»

2.1. Загальна характеристика, структура і рух персоналу в ПрАТ «МХП»

Для початку наведемо загальну характеристику досліджуваного підприємства. МХП – найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання) [57].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «МХП»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство МХП
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Назва англійською	Private joint-stock company MHP (PRJSC MHP)
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.20061
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
Місцезнаходження	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1

Джерело: складено автором на основі [58]

Агрохолдинг МХП – провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні. Холдинг складається з декількох підприємств, які займаються різними видами діяльності (рис. 2.1).

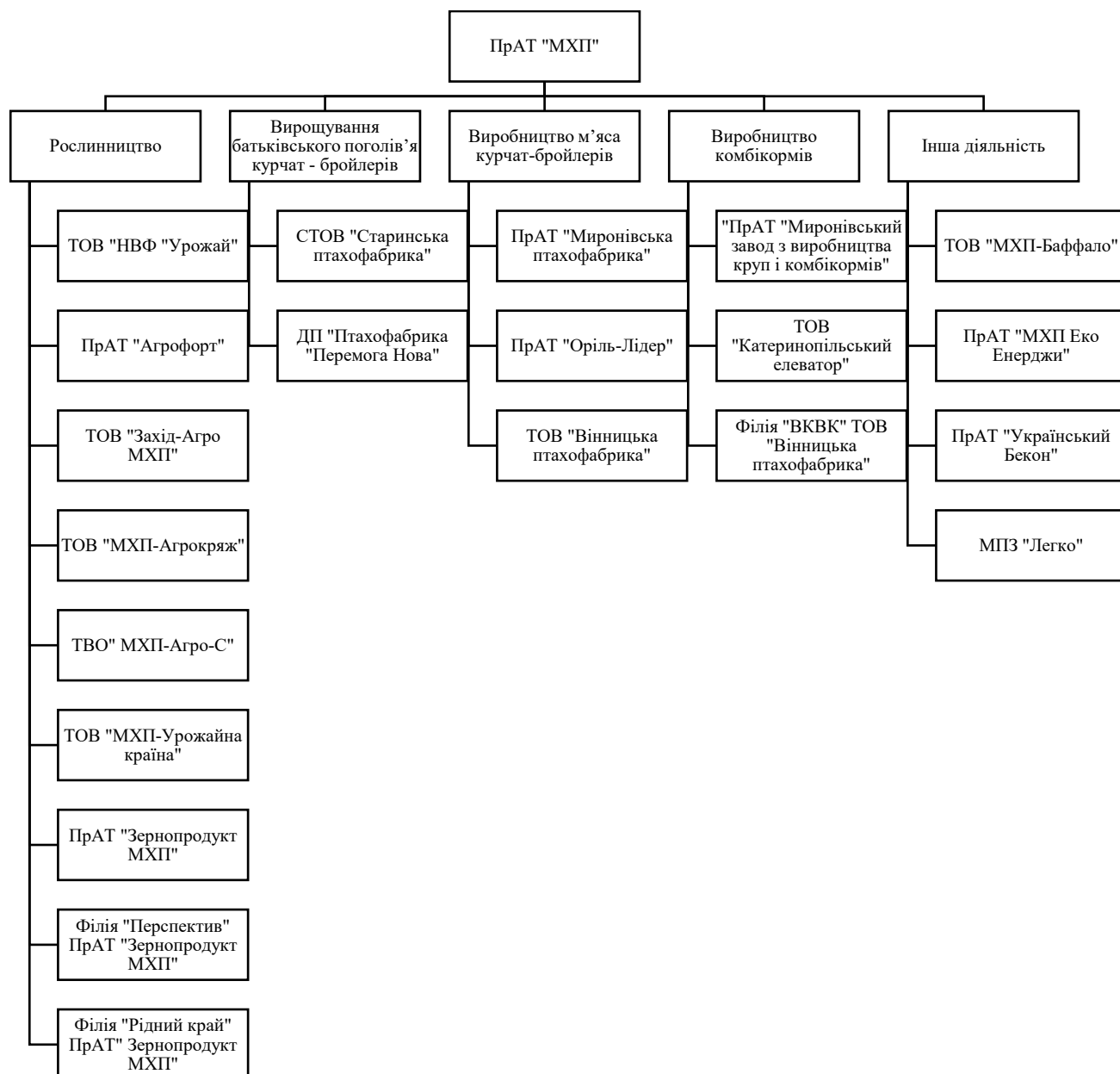


Рисунок 2.1 – Структура агрохолдингу ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі [58]

Отже, ПрАТ «МХП» налічує 21 підприємство в своєму складі.

Далі на підставі даних фінансової звітності [58; 60], зокрема в Балансах (Звітах про фінансовий стан) та Звіті про фінансові результати (Звіти про сукупний дохід), було проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» (табл. 2.2). Аналіз проведено за останні п'ять років, що дає підстави сформулювати висновки не тільки про результати господарювання підприємства, а й визначити існуючі тенденції змін.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2016–2020 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2020 р. від (+/-) , млн. грн.		Відхилення 2020 р. від (%)	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 р.	2019 р.	2016 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал:									
1. Капітал (станом на кінець періоду), млн. грн	44861	40719	40371	32143	32469	-12392	326	-28	1
1.1. Власний капітал, у тому числі:	1744	-7279	-6293	-8672	-10319	-12063	-1647	-692	19
власний оборотний капітал	12982	-12023	-12328	-11408	-3763	-16745	7645	-129	-67
нерозподілений прибуток або непокритий збиток	-10587	-19396	-21198	-14737	-15435	-4848	-698	46	5
1.2. Позиковий капітал, у тому числі:	43117	47998	46664	40815	42788	-329	1973	-1	5
поточні зобов'язання	5060	31001	25416	29918	24371	19311	-5547	382	-19
2. Ресурси:									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	21671	22180	21515	16192	9057	-12614	-7135	-58	-44
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн	15591	18510	16033	15799	19559	3968	3760	25	24
у тому числі: запасів	6497	5179	1273	560	496	-6001	-64	-92	-11
2.3. Фонд оплати праці, млн. грн	1833	1103	732	1482	1670	-163	188	-9	13
3. Економічні показники:									
3.1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	23983	12725	17849	36853	35974	11991	-879	50	-2
3.2. Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	20853	9629	13118	28932	28110	7257	-822	35	-3
3.3. Доходи, млн. грн	25180	20466	31386	44519	39199	14019	-5320	56	-12
3.4. Витрати, млн. грн.	32573	24034	33188	39475	35526	2953	-3949	9	-10
у т.ч.									
витрати на 1 грн. доходів, грн	1,29	1,17	1,06	0,89	0,91	-0,38	0,02	-29	2
собівартість на 1 грн. виручки від реалізації, грн	0,87	0,76	0,73	0,79	0,78	-0,09	-0,01	-10	-1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Прибуток (збиток), млн. грн.									
від операційної діяльності	3130	3096	4731	7921	7864	4734	-57	151	-1
чистий прибуток	-5579	-3551	-1802	5043	-1847	3732	-6890	-37	-137
3.5. Фондовіддача, грн/коп.	1,11	0,57	0,83	2,28	3,97	2,86	1,69	258	74
4. Фінансові показники:									
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	0,039	-0,179	-0,156	-0,27	-0,318	-0,357	-0,048	X	X
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,04	-0,152	-0,135	-0,212	-0,241	-0,281	-0,029	X	X
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,24	0,37	0,07	0,25	-0,64	0,18	X	X
абсолютної ліквідності	3,566	0,612	0,515	0,619	0,846	-2,72	0,227	X	X
термінової ліквідності	1,896	0,551	0,49	0,603	0,825	-1,071	0,222	X	X
загальної ліквідності	0,155	0,042	0,028	0,016	0,022	-0,133	0,006	X	X

Джерело: складено автором на основі [58; 60]

Розрахунки табл. 2.2 свідчать, що у загальній сумі капітал ПрАТ «ХМП» зростає лише порівняно з 2019 р., що може свідчити про розширення господарської діяльності в 2020 р. проте в цілому спостерігається тенденція до його скорочення – за 5 років валюта капіталу скоротилася на 12392 млн. грн. або на 28%.

Слід відзначити, що така динаміка склалася внаслідок зміни складових капіталу, а саме: власного та позикового капіталу. Власний капітал у 2020 р. порівняно з 2016 р. скоротився на 329 млн. грн, а порівняно з 2019 р. зріс на 1973 млн. грн за рахунок зростання нерозподіленого збитку, який зріс на 698 млн. грн порівняно з 2019 р., та за рахунок поточних зобов'язань, які зросли на 5547 млн. грн порівняно з 2019 р. Слід зазначити, що позитивний обсяг власного капіталу спостерігався лише в 2016 р. В подальшому за рахунок значного зростання нерозподіленого збитку обсяги власного капіталу стали від'ємними, чим обумовили негативний показник власного оборотного капіталу, який за аналізований період скоротився на -16745 млн. грн. водночас в 2020 р. порівняно з

2019 р. ситуація поліпшилася і обсяги власного оборотного капіталу зросли на 7645 млн. грн.

Негативно слід оцінити скорочення середньорічної вартості основних засобів, яка у 2020 р. скоротилася на 12614 млн. грн порівняно з 2016 р. та на 7135 млн. грн порівняно з 2019 р. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 3968 млн. грн проти 2016 р. та на 3760 млн. грн проти 2019 р. У тому числі запаси у 2020 р. склали 496 млн. грн, тобто скоротилися на 92% порівняно з 2016 р. та на 11% порівняно з 2019 р.

Фонд оплати праці працівників підприємства мав тенденцію до скорочення в 2016-2018 рр., але після цього активно почав зростати. В цілому за 5 років він скоротився на 163 млн. грн., але порівняно з 2019 р. – зріс на 188 млн. грн.

Негативним моментом діяльності підприємства є скорочення обсягів реалізації у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 879 млн. грн. Однак, за останні 5 років цей показник все ж таки зріс – на 11991 або на 50%. При цьому аналогічно поводить себе і показник собівартості, який в 2020 р. скоротився порівняно з 2019 р. на 822 млн. грн. але зріс порівняно з 2016 р. на 7257 млн. грн. (+35%). При цьому в розрахунку на 1 грн. виручки собівартість скоротилася як порівняно з 2016 р. так і порівняно з 2019 р.

За 2020 р. підприємство отримало 39199 млн. грн. доходів, що 14019 млн. грн. вище ніж в 2016 р, але на 5320 млн. грн. нижче ніж в 2019 р. При цьому обсяг витрат за 5 років зріс лише на 2953 млн. грн., при цьому порівняно з 2019 р. обсяг витрат скоротився на 3949 млн. грн. Обсяг витрат в розрахунку на 1 грн. доходів скоротився за 5 років на 29%, а порівняно з 2019 р. зріс на 2%.

На протязі останні 5 років підприємство отримувало прибуток від операційної діяльності. Причому його зростання склало 4734 млн. грн. або 151%, Натомість порівняно з 2019 р. спостерігалось скорочення цього показника на 57 млн. грн. Значно гірші справи з показником чистого прибутку. В 2016-2018 та в 2020 р. підприємство було збитковим. Лише в 2019 р. було отримано чистого прибутку в розмірі 5043 млн. грн. В цілому цей показник за 5 років покращився на

3732 млн. грн., хоча порівняно з 2019 р. спостерігалось збільшення збитків на 6890 млн. грн.

До позитивних моментів діяльності досліджуваного підприємства слід віднести ефективне використання основних засобів. Так, у 2016 р. фондівдача основних засобів становила 1,11 грн. За 5 років цей показник покращився на 2,86 грн. А порівняно з 2019 р. він поліпшився на 1,68 грн. водночас це пов'язано з ліквідацією неактивної частини основних засобів.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про не ефективність фінансової діяльності. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності) характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел. В динаміці він має збільшуватися та перевищувати 0,5. В нашому випадку цей показник взагалі від'ємний, що вказує на відсутність автономії та надмірну залежність від власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на забезпеченість заборгованості власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства. Тобто цей показник має бути більше 1. В нашому випадку він від'ємний, що свідчить про перевищення позикових коштів над власними.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах 0,85-0,90. В нашому випадку цей показник суттєво нижче нормативного значення і в динаміці скорочується за 5 років на 0,64 пункти, хоча і зростає на 0,18 пунктів порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Він має бути в межах 0,5-1, або вище – тоді підприємство буде мати ліквідний баланс. Проте за аналізований період даний показник відповідав нормативному значенню лише в 2016 р. За останні 5 років він скоротився на 2,72 пункти і склав 0,846, що на 0,227 пункти більше ніж в 2019. Тобто підприємство має неліквідний баланс.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» характерна лінійно функціональна структура управління, вона є достатньо складною, але це перш за все пов'язано з масштабами діяльності. На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, жорстокий розподіл трудових функцій, але існує система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження.

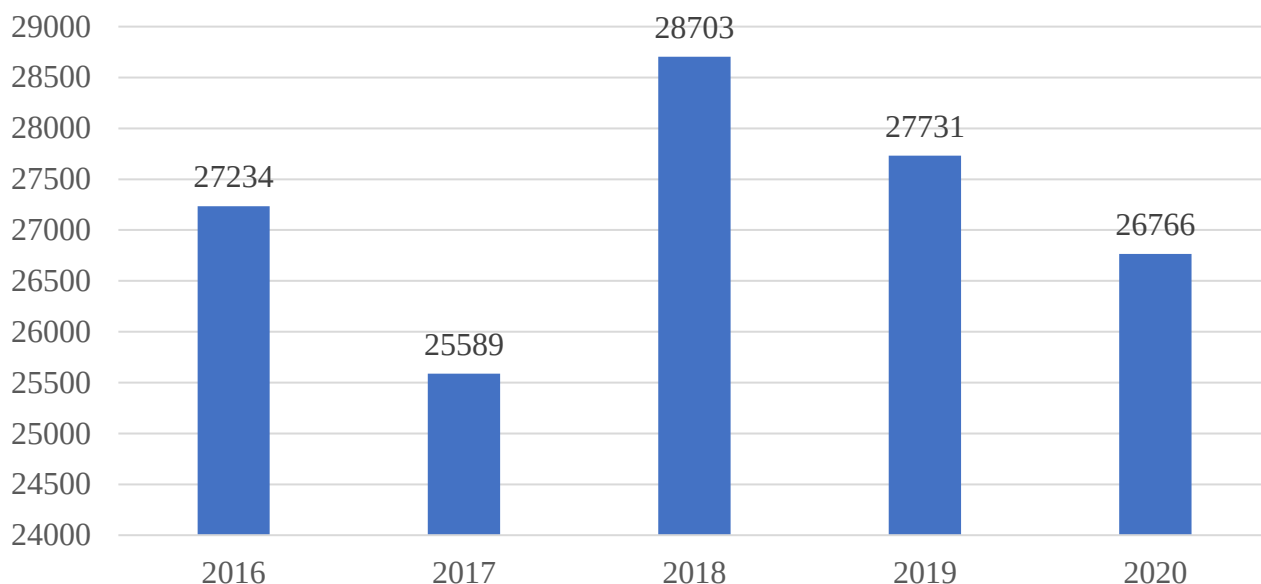


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників ПрАТ «МХП» у 2016-2020 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі [60-61]

Гендерна політика на підприємстві є більш ніж лояльною. Так, станом на 2020 рік 39% працівників – жінки (рис. 2.4).

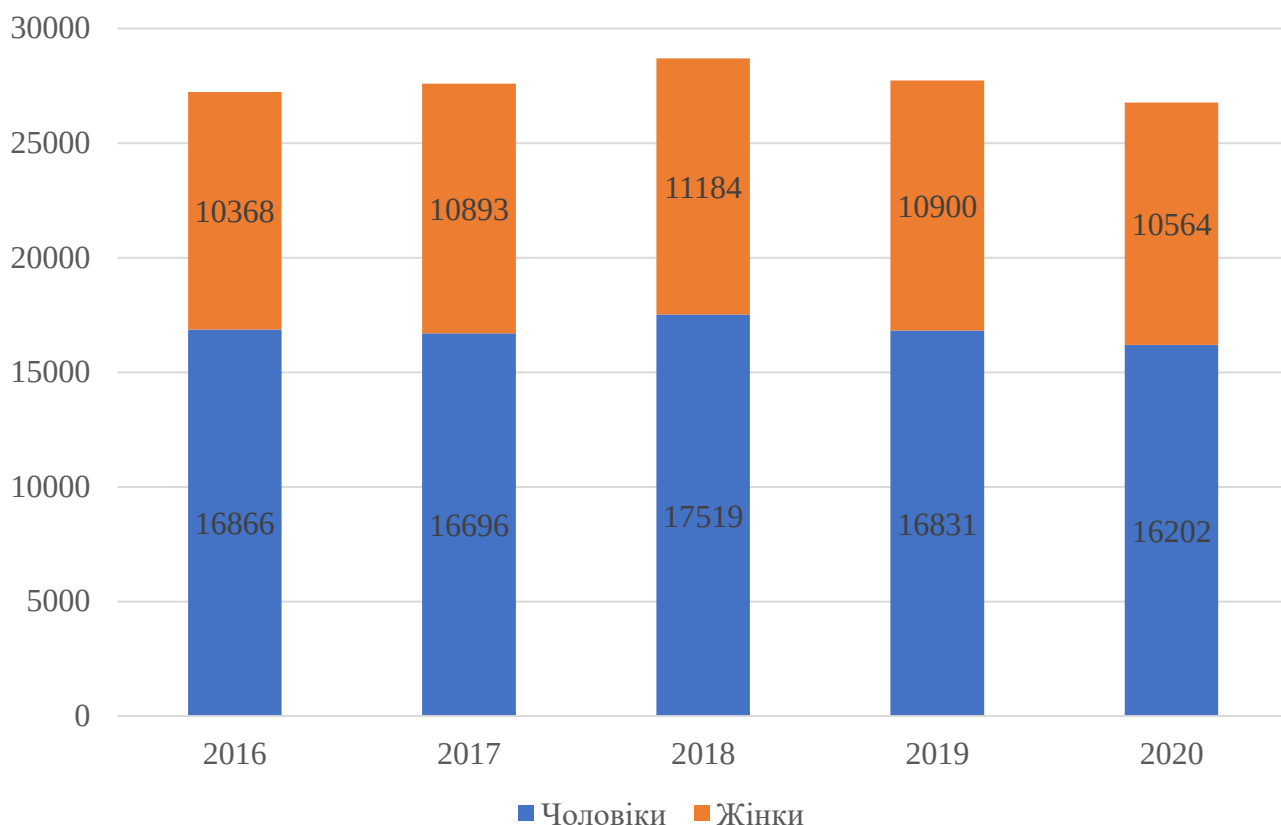


Рисунок 2.4 – Розподіл працівників ПрАТ «МХП» за гендерною ознакою, осіб

Джерело: складено автором на основі [49-50]

З рисунку 2.3 ми спостерігаємо стабільність гендерного розподілу працівників ПрАТ «МХП». У компанії принцип рівності підтверджується на найвищих посадах. Так, в Раді Директорів компанії також наявна жінка – Вікторія Капелюшна, виконавчий та фінансовий директор компанії [62].

Дослідимо також чисельність працівників залежно від типу зайнятості (рис. 2.5).

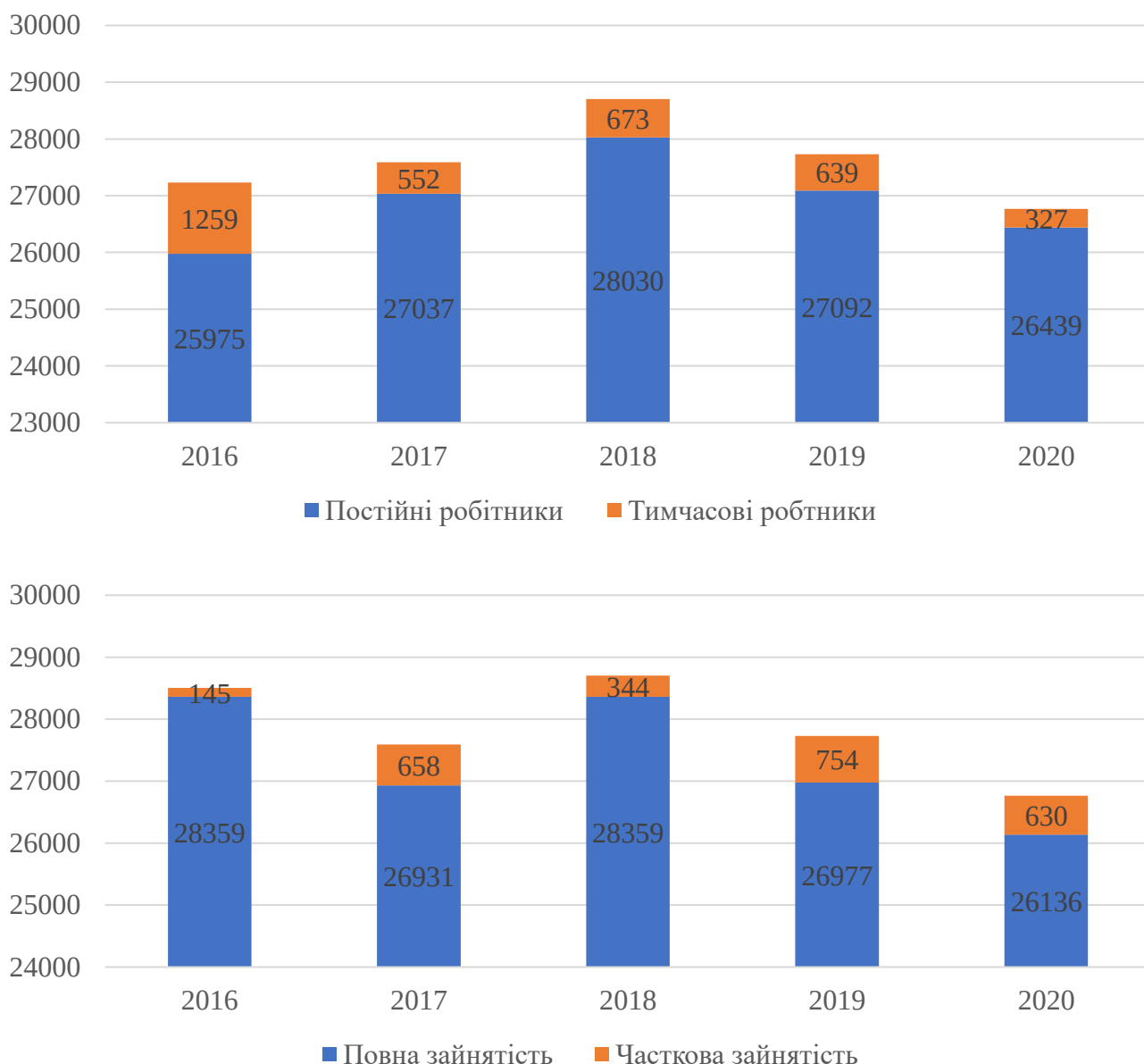


Рисунок 2.5 – Чисельність працівників ПрАТ «МХП» за типом зайнятості, 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [60-61]

З рисунку 2.5 ми бачимо, що чисельність тимчасових працівників на ПрАТ «МХП» має тенденцію до зменшення протягом досліджуваного періоду. Так, якщо станом на 2016 рік на підприємстві було 1259 тимчасових осіб, в той час як в 2020 році їх чисельність зменшилася до 327. У відсотковому вираженні у 2016 році було 4,62% тимчасових працівників, а у 2020 році – 1,22%.

Що стосується повної зайнятості та часткової, то тут тенденція зворотна. Так, у 2016 році було 145 осіб із частковою зайнятістю (0,51%), то у 2020 році вже було 630 осіб (2,35%).

Розглянемо чисельність працівників відповідно до категорії робіт:

Таблиця 2.2

Чисельність працівників за категорією робіт, 2017-2020 рр.

Категорія працівників	2017	2018	2019	2020
Керівники, осіб	2 401	2 505	1 578	2 046
%	9%	9%	6%	8%
Фахівці, осіб	5 039	4 323	4 921	4 278
%	18%	15%	18%	16%
Працівники, осіб	20 149	21 875	21 232	20 442
%	73%	76%	76%	76%

Джерело: складено автором на основі [61-63]

Так, ми бачимо, що більшу частину персоналу складають працівники (більше $\frac{3}{4}$ персоналу компанії). На другому місці знаходяться фахівці, їх чисельність знаходиться на рівні 16% станом на 2020 рік. Загалом структура персоналу майже не змінювалася протягом досліджуваного періоду, незважаючи на високий рівень плинності персоналу (рисунок 2.6).

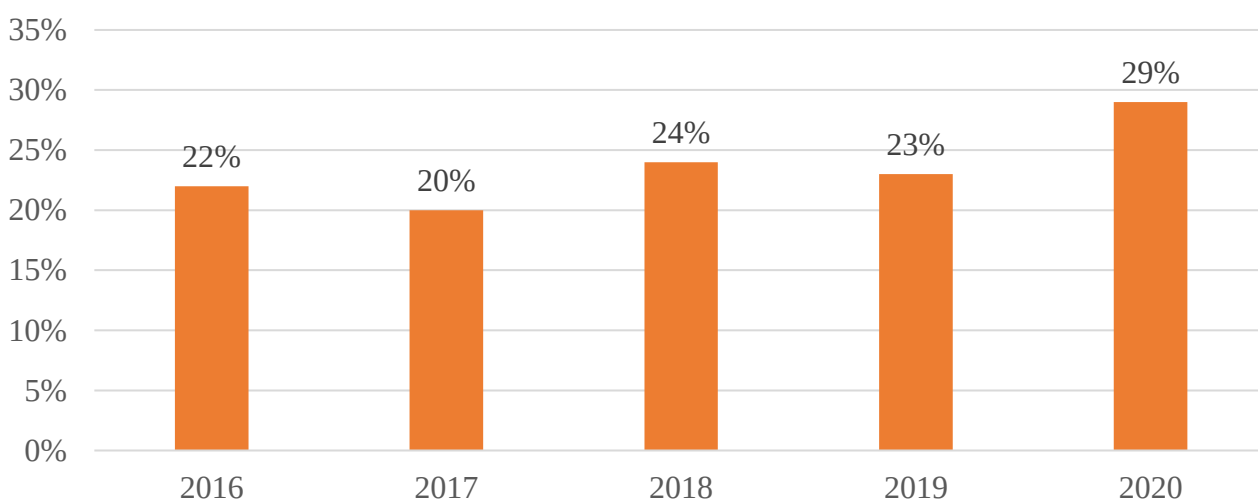


Рисунок 2.6 – Плинність персоналу ПрАТ «МХП», %

Джерело: складено автором на основі [60-61]

Плинність кадрів на всіх підприємствах у 2020 році становила 29 % (23% у 2019-му; 24% у 2018-му, 20% у 2017-му і 22 % у 2016-му). Це число вважається звичайним з огляду на сезонний характер зайнятості у сільськогосподарському секторі.

Данні про найм працівників відповідно до регіону наведено в (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Дані про найм працівників ПРАТ «МХП», Україна, 2017-2020 рр.

Область	2017, осіб	2018, осіб	2019, осіб	2020, осіб	2018/ 2017, %	2019/ 2018, %	2020/ 2019, %	2020/ 2017, %
Вінницька	4 569	5 880	5 478	2 809	28,7%	-6,8%	-48,7%	-38,5%
Київська	3 725	2 122	2 032	1 448	-43,0%	-4,2%	-28,7%	-61,1%
Черкаська	2 368	3 077	3 167	2 076	29,9%	2,9%	-34,4%	-12,3%
Донецька	708	390	993	714	-44,9%	154,6%	-28,1%	0,8%
Дніпропетровська	630	700	675	443	11,1%	-3,6%	-34,4%	-29,7%
Львівська	410	458	264	458	11,7%	-42,4%	73,5%	11,7%
Сумська	304	180	113	151	-40,8%	-37,2%	33,6%	-50,3%
Івано- Франківська	388	397	246	94	2,3%	-38,0%	-61,8%	-75,8%
Волинська	144	98	59	43	-31,9%	-39,8%	-27,1%	-70,1%
Загалом	13 336	13 302	13 027	7 877	-0,3%	-2,1%	-39,5%	-40,9%

Джерело: складено автором на основі [61-63]

Отже, ми бачимо, що найбільш активно працівники влаштовувалися на роботу в ПРАТ «МХП» у Волинській, Київській, Черкаській областях. Це й не дивно, адже більша частина виробничих потужностей підприємства знаходиться саме в цих регіонах.

Розглянемо основні соціально-економічні проблеми підприємства:

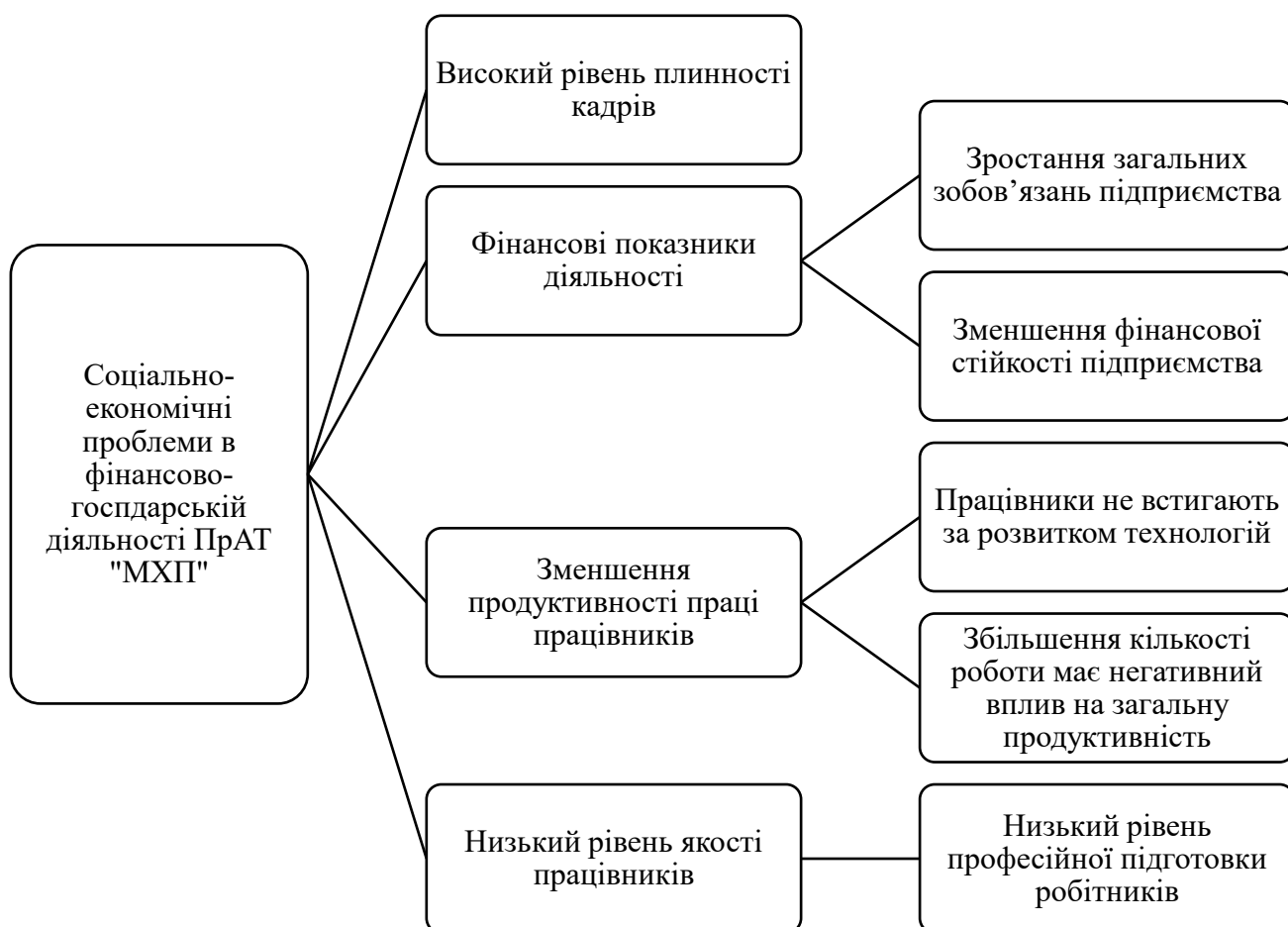


Рисунок 2.7 - Деревовидна діаграма соціально-економічних проблем в фінансово-господарській діяльності ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Виявлені проблеми пов'язані як з сезонністю деяких видів діяльності ПрАТ «МХП», так і з пандемією COVID-19, внаслідок карантинів протягом 2020 року, внаслідок чого частину працівників було скорочено, мало місце погіршення інвестиційного клімату, що значно вплинуло на діяльність підприємства.

В ході дослідження на підприємстві було проведене опитування серед 10 працівників, які визначили проблеми плинності персоналу на підприємстві та їх

важливість особисто для кожного респондента. Результати даного опитування наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення важливості проблем плинності персоналу на ПрАТ «МХП», %

Проблема	Думка респондентів, %										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Несприятливі умови праці	14	11	12	8	22	4	9	18	11	10	11,9
2. Несприятливий клімат в колективі	14	5	6	7	4	3	0	5	4	18	6,6
3. Відсутність кар'єрного зростання	24	22	18	23	27	14	22	21	17	19	20,7
4. Недосконалий добір персоналу	20	19	44	18	19	13	44	24	28	41	27,0
5. Неконкурентна заробітна плата	28	43	20	44	28	66	25	32	40	12	33,8
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Визначення рангу проблем в плинності персоналу

Таблиця 2.5

Проблема	Середнє значення %	Значення зростаючого підсумку, %	Ранг
Неконкурентна заробітна плата	33,8	33,8	1
Недосконалий добір персоналу	27,0	60,8	2
Відсутність кар'єрного зростання	20,7	81,5	3
Несприятливі умови праці	11,9	93,4	4
Несприятливий клімат в колективі	6,6	100	5

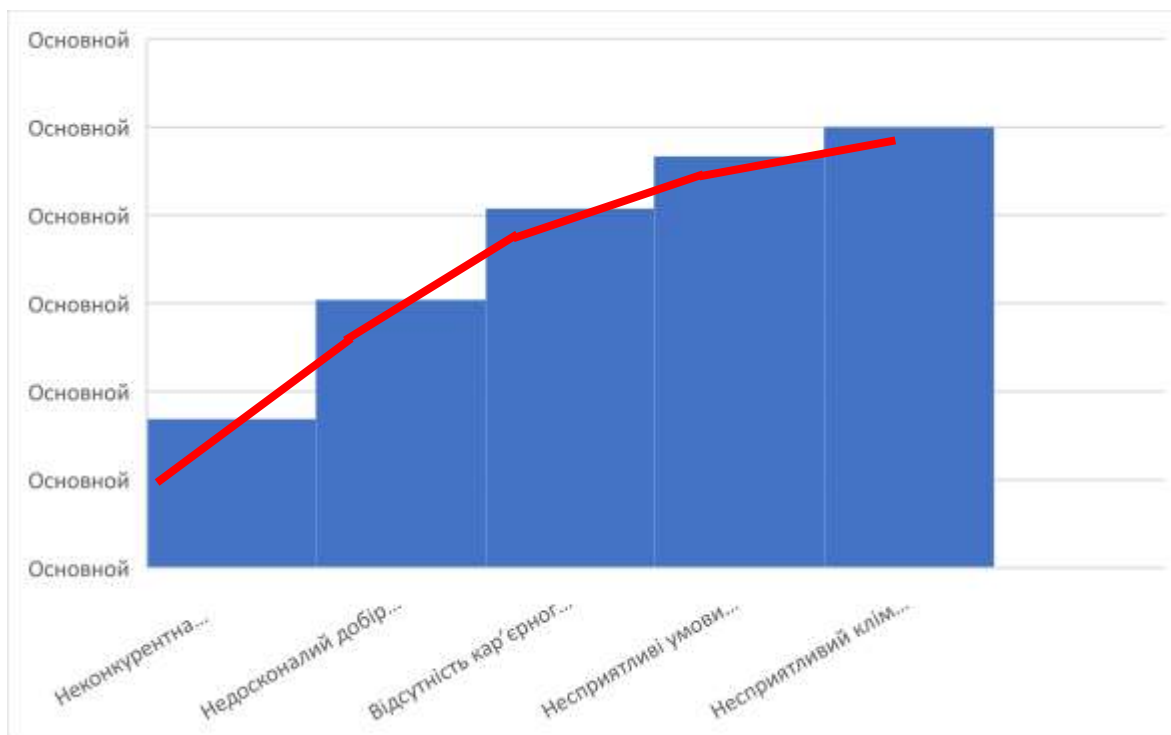


Рисунок 2.8 – Діаграма Парето важливості проблем плинності кадрів на ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Отже, ми бачимо, що для ПрАТ «МХП» основною проблемою виступають неконкурентна заробітна плата та недосконалий добір персоналу. Таким чином проблема добору персоналу є однією з провідних для ПрАТ «МХП».

2.2. Аналіз технологій добору персоналу, визначення інноваційності в ПрАТ «МХП»

У ПрАТ «МХП» процедура добору персоналу – найважливіша складова діяльності відділу кадрів. Основним завданням кадрової служби є вибір методів та технологій, що дозволяють мінімізувати помилки та підібрати дійсно гідних кандидатів.

Система добору персоналу в ПрАТ «МХП» являє собою низку процедур, організованих у чіткому порядку та проведених у декілька етапів:

– моніторинг кадрової ситуації та своєчасне визначення потреби в нових кадрах;

- пошук кандидатів на вакантні місця;
- первинний аналіз відомостей та резюме;
- попереднє інтерв'ювання кандидатів по телефону;
- співбесіда з претендентами;
- підбір найбільш підходящих кандидатів і передача їх резюме керівнику;
- співбесіда з кандидатами, що проводиться керівником;
- прийняття остаточного рішення;
- найм претендента.

На сьогоднішній день у ПрАТ «МХП» не існує однозначних рекомендацій щодо використання тієї чи іншої технології добору та оцінки персоналу – у кожному відділенні менеджеру з персоналу необхідно самостійно визначати, які з них виявляться найбільш ефективними. Удосконалення системи добору персоналу передбачає певний досвід працівників, на яких покладено управління персоналом. Добір персоналу на вакантні місця у ПрАТ «МХП» проводять фахівці, які мають уявлення про роботу підрозділів агрохолдингу, необхідні практичні навички та знання основ психології. У складі кадрової служби ПрАТ «МХП» працює психолог.

Найчастіше використовувані технології добору персоналу в ПрАТ «МХП» включають:

- рекрутинг;
- скринінг;
- executive search.

Технологія рекрутингу використовується найчастіше у випадках, коли здійснюється добір лінійних фахівців. У цьому випадку складається опис наявної вакансії та зазначаються, за необхідності, додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується у ЗМІ, інтернеті на спеціалізованих

сайтах, у тих місцях, де з ним може ознайомитися якнайбільше професіоналів, які шукають роботу.

До подібної недорогої технології добору персоналу належить і скринінг. Він використовується у тих випадках, коли вимоги до кандидата та його здібностей невеликі – достатньо, щоб він відповідав деяким формальним критеріям. За цією технологією набирається молодший технічний склад – водії, прибиральниці, секретарі, працівники господарської служби, ті, від кого не потрібно якихось особливих особистісних якостей.

Коли ПрАТ «МХП» потрібні працівники рідкісних спеціальностей чи фахівці на вищі посади, можна вдаватися до такої технології добору персоналу, як executive search – прямий чи цільовий пошук. У цьому випадку серед кандидатів розглядаються навіть ті фахівці, які не давали оголошення про пошук роботи, але відомості про які є в базах даних кадрових агентств.

Розробка системи добору персоналу в ПрАТ «МХП» проводиться з урахуванням усіх існуючих технологій. Зі зростанням ринку праці та конкуренції в галузі пошуку працівників, фахівці в галузі HR постійно розробляють нові технології добору та оцінки персоналу, орієнтуватися в яких – завдання будь-якого грамотного кадрового працівника..

ПрАТ «МХП» залежно від специфіки вакантної посади, може використовувати як внутрішні, і зовнішні кадрові резерви. До внутрішніх відноситься пошук серед працівників ПрАТ «МХП». До зовнішніх джерел можна віднести добір кандидатів за допомогою працівників агрохолдингу, розміщення оголошень у ЗМІ та інтернеті, співробітництво з навчальними закладами, державними центрами зайнятості та кадровими агенціями.

Аналіз системи добору персоналу ПрАТ «МХП» показує, що внутрішні джерела найчастіше використовують у випадках, коли звільняються вакансії керівників підрозділів різного рівня. З використанням технології executive search можна підібрати кандидатів усередині ПрАТ «МХП», знайомих з особливостями виробництва та корпоративної культурою, на навчання і адаптацію яких не потрібно витрачати багато часу й коштів.

Технології рекрутингу та скринінгу доцільно використовувати, коли добір кандидатів здійснюється за допомогою працівників ПрАТ «МХП», які залучають у цій якості своїх знайомих. Ці ж технології, так само, як і executive search, досить ефективні, якщо пошук здійснюється через ЗМІ та портали пошуку роботи в інтернеті. Однак удосконалення технології добору персоналу робить необхідністю врахування вимог, які пред'являються кандидатам на наявні вакансії. Якщо це висококласний спеціаліст або керівник, розміщувати оголошення необхідно у профільних виданнях та на спеціалізованих сайтах. Пошук лінійного та низькокваліфікованого персоналу можна здійснювати через місцеві ЗМІ.

Часто ПрАТ «МХП» шукає кандидатів серед випускників середніх та вищих навчальних закладів. У цьому випадку з найбільшим ефектом може застосовуватися технологія executive search, оскільки дипломовані фахівці вже мають деякий набір базових теоретичних знань. А ось при зверненні до державних центрів зайнятості, на обліку в яких зазвичай складаються працівники невисокої кваліфікації, краще скористатися методиками рекрутингу або скринінгу.

У ПрАТ «МХП» начальник кожного відділення прагне працювати з виконавчими, неконфліктними фахівцями. У ПрАТ «МХП» керівники відділень особисто беруть участь у доборі персоналу. Розглянемо цей процес у частині добору майбутніх працівників із тих кандидатів, які вже знайдені кадровою службою (рис. 2.9)

Весь процес поділено на частини (рис. 2.10): первинний (ним займається переважно кадрова служба) і остаточний (проходить у тісному контакті з керівником).

У ході первинного добору в ПрАТ «МХП» використовуються продуктивні та недорогі технології. Хоча вони не дуже точні, але заощаджують час керівників

На цій стадії на ПрАТ «МХП» допускають два типи помилок:

1. Прийом на етап остаточного добору невідповідних кандидатів. Помилка неприємна (начальнику доводиться витратити час на розмову з явно

невідповідним кандидатом, та й на наступних претендентів, відібраних кадровою службою, він дивиться вже з недовірою), але не фатальна.

2. Підходящий кандидат не проходить стадію первинного добору або відмовляється від проходження подальших етапів. Це набагато небезпечніша помилка.

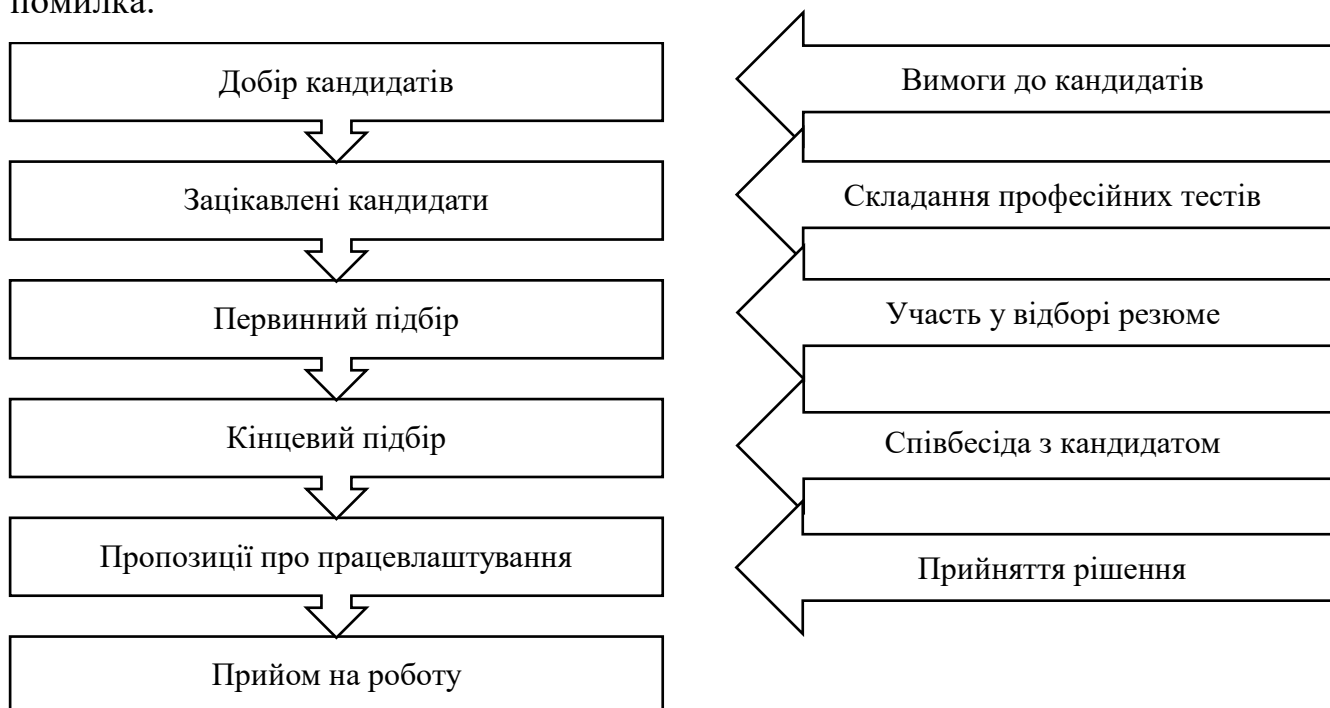


Рисунок 2.9 – Участь керівників відділів ПрАТ «МХП» у процесі добору персоналу

Джерело: складено автором

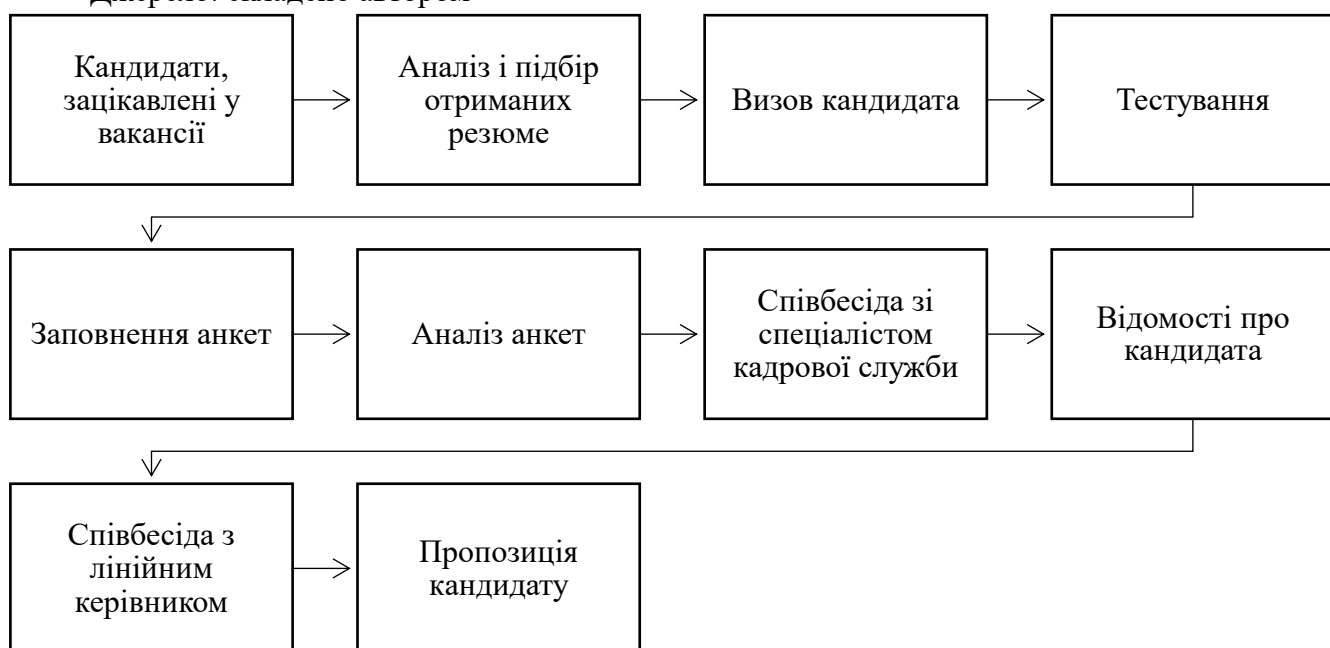


Рисунок 2.10– Технологія добору персоналу у ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Щоб уникнути помилки другого роду, у ПрАТ «МХП» іноді застосовують метод, який можна назвати «таємний кандидат», за аналогією з відомим методом «таємний клієнт». Метод застосовується з обережністю, оскільки демонструє високий рівень недовіри керівництва до власної кадрової служби.

Найбільш раціональним, і в результаті підвищуючим якість добору, методом є щільна співпраця керівників з HR-відділом. Вже на етапі аналізу резюме працівники кадрової служби ПрАТ «МХП» радяться з начальниками підрозділів у тому, кого не пропускати далі. Така сама процедура проводиться після завершення первинного добору.

Тести, що використовуються при доборі персоналу в ПрАТ «МХП», можна поділити на дві основні групи: професійні та психологічні. Перші – опитувальники з варіантами відповідей, зокрема і складних типів, де ймовірність вгадування «правильної» відповіді значно менше. Іноді професійні випробування будуються в якості реальних робочих завдань. У ПрАТ «МХП» розробляють професійні тести та завдання самостійно. Такий підхід має право на існування.

Психологічні тести можна розділити на два типи: тести на розумові здібності (пам'ять, словниковий запас, мислення, вміння працювати з текстом, цифрами) і тести оцінки особистості.

При виборі тестів для системи добору персоналу ПрАТ «МХП» перевіряють ці завдання спочатку на успішних співробітниках. Якщо вони покажуть хороші результати, тести вважатимуться придатними до застосування.

Разом з тим, тести доцільно використовувати лише як один з елементів системи добору. І важливо, щоб із ними працювали лише спеціально навчені люди.

Нарешті, результати тестування мають зберігатися за умов суворої конфіденційності.

Протягом двох останніх років у ПрАТ «МХП» тривають дискусії щодо застосування поліграфа.

Деякі українські компанії в спробі запобігти прийому на роботу людей нечесних і/або тих, хто страждають на шкідливі уподобання (алкоголізм,

наркоманію), застосовують при відборі кандидатів тестування на поліграфі, в просторіччі, що називається «детектором брехні».

Корисність цієї процедури викликає великі сумніви. Насамперед тому, що вона досить принизлива. У потенційних працівників, які розпочинають знайомство зі своїм майбутнім роботодавцем з такого тестування, навряд чи залишиться приємне враження.

Зазвичай апологети поліграфа на такі аргументи відповідають: «Якщо хочуть працювати в нашій визначній компанії, то пройдуть і поліграф» І з цим не посперечаєшся. А от якщо не захочуть – бо не подобається, коли до тебе наперед ставляться як до потенційного злодія, алкоголіка чи наркомана, – то не прийдуть ні на перевірку на «детекторі брехні», ні на роботу в таку «обережну» компанію.

Ну а про достовірність тестування на поліграфі можна і не сперечатися. Учесної людини реакції можуть виявитися сильно перебільшеними, і перевірку він не пройде, а той, хто має конкретний план завдати шкоди організації, не піде на подібну перевірку без ретельної підготовки.

Загалом можна сказати, що поліграф створює лише видимість захисту компанії від зловмисників.

На етапі первинного добору фахівці з добору персоналу ПрАТ «МХП» проводять індивідуальні співбесіди (інтерв'ю) із підібраними претендентами. Не будучи професіоналами у функціональній галузі майбутніх працівників.

Результати співбесіди мають бути зафіксовані документально та містити оцінку кандидата та пропозицію – продовжувати або припинити роботу з ним. Висновок співробітника, що проводив інтерв'ю, передається керівнику відповідного підрозділу. Йому, як правило, і належить приймати рішення про подальші дії щодо цього претендента.

Очікуваний результат зустрічі з кандидатом – це обґрунтована думка керівника відділення ПрАТ «МХП»: брати чи брати дану людину працювати (рис. 2.11).

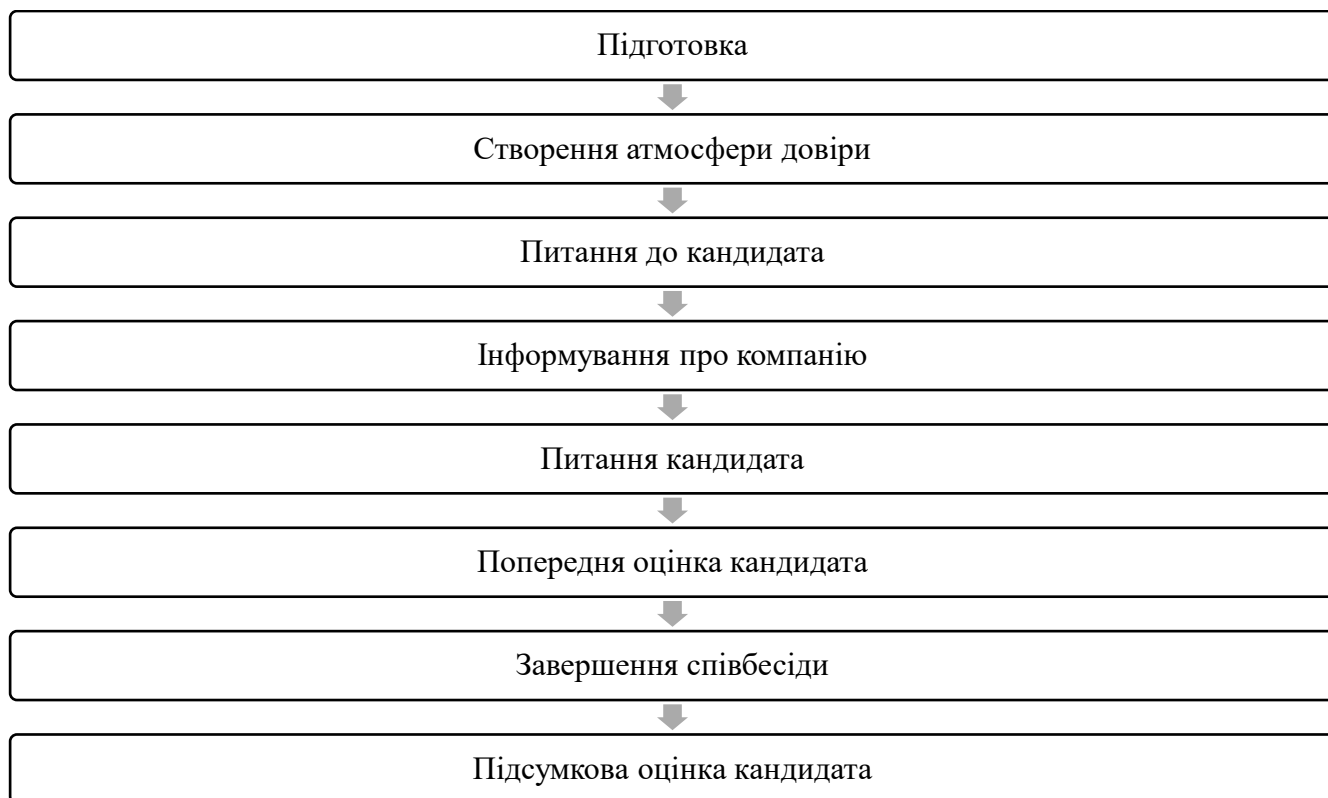


Рисунок 2.11 – Стадії співбесіди з керівником відділення ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

У ході цього інтерв'ю оцінюються передусім професійні якості кандидата, його здатність та бажання виконувати виробничі функції. Одночасно визначається ступінь особистої сумісності керівника з працівником та ймовірність успішної інтеграції їх у підрозділ.

На самому початку вивчаються всі матеріали про претендента: резюме, анкета, рекомендації, результати тестів і висновки за підсумками співбесіди зі співробітником кадрової служби.

Потім складається короткий план співбесіди. У ньому передбачено дві основні частини: питання до кандидата та розповідь про його майбутню роботу, а також про умови найму. Без плану інтерв'ю легко може перетворитися на «світську балаканину».

На початку співбесіди дуже важливо дати можливість людині розслабитися, щоб повністю продемонструвати свої якості. Після встановлення контакту між учасниками зустрічі можна переходити до основної частини інтерв'ю. Однак

важливо пам'ятати про необхідність зберігати атмосферу довіри та доброзичливості протягом усієї розмови

У ПрАТ «МХП» сценаріїв співбесіди є щонайменше три: біографічна, ситуаційна, структурована. Жорсткої грані між ними немає, і практично рекомендується застосовувати елементи всіх трьох.

Біографічна співбесіда побудована на фактах із життя кандидата. Насамперед, це його досвід роботи в різних організаціях, досягнення та упущення. Порушується зазвичай і питання про освіту, наприклад, про те, чому він вибрав саме цей навчальний заклад, яке додаткове навчання (тренінги, курси) мали місце.

Ситуаційна співбесіда ґрунтується на базі важливої виробничої ситуації, що пропонується для обговорення та рішення.

Структурована співбесіда включає питання, які дозволяють протестувати рівень розвитку у претендента на найбільш важливі для даної посади компетенції. Сама структура співбесіди будується за основними областями діяльності запропонованої вакансії. Запитання можуть бути наступних типів: «Як ви це робили?», «Як ви стали б це робити?», «Як ви тепер стали б робити те, що робили раніше?»

Оптимальна чисельність співбесід (найбільш трудомісткої частини добору): від 2 – для невеликих компаній до 4 – для великих. Тести не повинні забирати у кандидата більше 1–1,5 години. Загальна тривалість процесу добору: трохи більше 2 тижнів, у великих підприємств 3 – 4 тижня. Менеджерам вищої ланки немає сенсу особисто контролювати всіх без винятку кандидатів. Це призводить лише до затягування процесу і втрати відповідальності за рішення з боку тих, хто займається відбором.

Таким чином, аналіз процесу добору персоналу в ПрАТ «МХП» виявив такі недоліки:

- 1) Керівництвом ПрАТ «МХП» не аналізуються причини плинності персоналу та не виявляються їх залежності, що призводить до того, що процес

добору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, мірою виникнення потреб у персоналі.

- 2) Дублювання функцій працівників відділу кадрів та лінійних керівників.
- 3) Вимоги до кандидатів протягом усього процесу добору постійно змінюються.
- 4) Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу;
- 5) Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу за рівнем кваліфікації осіб, на яких покладені відповідні обов'язки;
- 6) Формалізація програми добору персоналу;
- 7) Порушення існуючої технології добору персоналу;
- 8) Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу;
- 9) Відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет.

В результаті відбувається збільшення матеріальних витрат, пов'язаних із втратами від неефективного процесу добору.

2.3. Аналіз ефективності добору персоналу на ПрАТ «МХП»

Добір персоналу на ПрАТ «МХП» починається з формування вимог до кандидатів. Вимоги до претендентів на вакантні посади розробляються відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, потреб підприємства та закріплюються і регламентуються посадовою інструкцією. Він супроводжується визначенням мети та формулюванням низки питань до претендентів на вакантні посади:

- Яку конкретну роботу повинен буде виконувати потенційний кандидат?
- Якими конкретними якостями повинен володіти кандидат?
- Які пріоритети вимог, що висуваються до кандидата?
- Де й ким потрібний співробітник працював раніше?

- Де й ким він може працювати зараз?
- Чому пропонована робота і її умови можуть зацікавити підходящого кандидата?

На наступному етапі працівники відділу кадрів розміщують в ЗМІ оголошення про конкурс на заміщення вакантної посади або ж використовують інші джерела набору (залежно від коштів, які підприємство може витратити на даному етапі). ПрАТ «МХП» персоналу, крім розміщення вакансій на сайті компанії.

Таблиця 2.6

Результати дослідження джерел добору персоналу ПрАТ «МХП»

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі працівників підприємства	27
Працівники підприємства	18
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	29
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	12
Колишні працівники підприємства	5
Розміщення вакансій на сайті компанії	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Отже, з таблиці 2.6 ми бачимо, що на підприємстві не використовуються послуги рекрутингових агентств. Більшість джерел добору персоналу пов'язана з вже наявними чи колишніми працівниками підприємства. Так, вже наявні працівники складають 18% добору персоналу, колишні працівники – 5%, товариші, знайомі, родичі працівників – 27% працівників. При цьому дуже великий відсоток добору персоналу (12%) складають випадкові особи.

Етап знайомства з кандидатом починається з розгляду резюме та заповнення анкети. Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади враховується:

- зовнішній вигляд заповнення анкети, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- питання, на які не дано відповіді;
- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- протиріччя інформації в анкеті;
- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);
- чому претендент хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.)?;
- чому претендент звільнився з попередньої роботи?

Основними методами добору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються на підприємстві, є аналіз письмових документів (резюме, анкет) та інтерв'ю.

Під час інтерв'ю на ПрАТ «МХП» оцінюється правдивість інформації, викладеній в резюме, і складається думка про особистісні і професійні якості кандидата. При цьому кожний претендент опитується окремо, з'ясовується наскільки він мотивований на її отримання.

Основними правилами остаточного добору на підприємстві є: вибір працівників, які найбільше підходять підприємству; забезпечення перевищення ефекту над затратами; збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників; покращення морально-психологічного клімату.

На наступному етапі формується остаточний список оцінки кандидатів за рейтингом та обирається найбільш підходяща кандидатура. Обраному кандидату відділ кадрів ПрАТ «МХП» пропонує оформити у відділі кадрів відповідні документи та трудовий договір.

Процесу вторинної адаптації на підприємстві приділяється значно менше уваги, ніж це декларується й мало б мати місце, оскільки вважається, що працівник вже знає основну специфіку та технологію роботи.

Таблиця 2.7

Виконання планів професійного набору персоналу у ПРАТ «МХП» за 2018-2020
рр., осіб

(осіб)

Найменуван ня показників	2018			2019			2020		
	План	Факт	Відхи лення	План	Факт	Відхи лення	План	Факт	Відхи лення
Працівники основного виробництва	520	480	-40	640	700	60	520	560	40
Працівники допоміжного виробництва	360	300	-60	280	300	20	280	320	40
Спеціалісти та службовці	100	80	-20	60	60	0	100	90	-10
Всього	980	860	-120	980	1060	80	900	970	70

З даної таблиці можна побачити, що в 2018 році працівники недовиконували план, у 2019-2020– працівники перевиконували план. У 2019-2020 роках було перевиконання плану. Однак це негативний момент, так як він

свідчить про недосконалість планування необхідного персоналу на майбутні періоди. Процес планування потреби в персоналі є недосконалим.

Результати розрахунків показників руху персоналу наводяться в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ПРАТ «МХП» у 2018-2020 рр.

Найменування показників	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
Коефіцієнт обороту по прийому	33,59	41,57	41,45	7,97	-0,12
Коефіцієнт обороту по звільненню	47,27	49,02	55,13	1,75	6,11
Коефіцієнт загального обороту персоналу	80,86	90,59	96,58	9,73	5,99
Коефіцієнт плинності персоналу	39,45	31,76	26,50	-7,69	-5,27
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	8,59	7,06	5,13	-1,53	-1,93

Як висновок можна сказати, що показники, які характеризують рух персоналу, є досить важливими для підприємства в цілому. Служба управління

персоналом ПрАТ «МХП» повинна розробити й впровадити низку заходів, спрямованих на попередження причин підвищення обороту кадрів, а також розробити систему заходів щодо грамотного добору та подальшого мотивування робітника.

Нижче наводяться показники ефективності процесу професійного добору персоналу на ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності процесу професійного добору персоналу у ПрАТ «МХП» у 2018-2020 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2018/2019	2019/2020
Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін, від загального числа прийнятих на роботу, %	5,85	7	8,11	1,15	1,11
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн.	95,3	92,9	105,7	-2,4	12,8
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня чисельність годин на рік	115	108	113	-7	5
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	12	13	15	1	2
Частота поломок устаткування, середня чисельність разів на рік	87	78	92	-9	14
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	5,9	5,5	6,2	-0,4	0,7
Чисельність скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня чисельність разів на рік	287	276	298	-11	22

З даної таблиці видно:

- що частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком збільшувалась,
- високий рівень помилок, що допускається молодими працівниками
- збільшилась частота поломок устаткування
- збільшився рівень виробничого травматизму серед нових працівників
- збільшилась чисельність скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників

Зазначені проблеми пояснюються такими недоліками в доборі персоналу:

- постійна зміна вимог до кандидатів
- недостатня чисельність фахівців з добору персоналу
- порушення існуючої технології добору персоналу
- низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу

Крім того, фінансові витрати на забезпечення процесу професійного добору кадрів недостатні.

В ході дослідження на підприємстві було проведене опитування серед 10 працівників, які визначили проблеми добору персоналу на підприємстві та їх важливість особисто для кожного респондента. Результати даного опитування наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення важливості проблем добору персоналу на ПрАТ «МХП», %(усі проблеми)

Проблема	Думка респондентів										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Дублювання функцій працівників, відділу кадрів та лінійних керівників.	8	6	9	13	15	6	10	14	5	20	10,6
2. Постійна зміна вимог до кандидатів протягом усього процесу добору	12	10	11	7	4	4	10	6	13	18	9,5
3. Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу	16	10	8	21	14	7	15	13	12	6	12,2

Продовження таблиці 2.10

4. Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу	14	7	12	5	7	12	5	7	8	9	8,6
5. Порухення існуючої технології добору персоналу	5	7	9	4	8	15	5	12	6	5	7,6
6. Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет.	27	23	18	20	19	25	20	22	16	20	21,0
7. Процес добору персоналу здійснюється Керівництвом стихійно, без аналізу причин плинності персоналу	5	10	6	4	10	11	10	6	19	7	8,8

Продовження таблиці 2.10

8. Не використовуються послуги рекрутингових агенств	4	6	11	6	8	5	5	7	7	5	6,8
9. Несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві	5	10	4	11	12	7	10	3	8	5	7,5
10. Процесу вторинної адаптації приділяється значно менше уваги ніж це декларується.	4	1	12	8	10	8	10	10	6	5	7,4
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу ПрАТ «МХП»

Таблиця 2.11

Визначення рангу проблем добору персоналу на ПрАТ «МХП», %

Проблема	Середнє значення	Значення зростаючого підсумку	Ранг
Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет.	21,0	21,0	1
Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу	12,2	33,2	2

Продовження таблиці 2.11

Дублювання функцій працівників, відділу кадрів та лінійних керівників.	10,6	43,8	3
Постійна зміна вимог до кандидатів протягом усього процесу добору	9,5	53,3	4
Процес добору персоналу здійснюється Керівництвом стихійно, без аналізу причин плинності персоналу	8,8	62,1	5
Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу	8,6	70,7	6
Порушення існуючої технології добору персоналу	7,6	78,3	7
Несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві	7,5	85,8	8
Процесу вторинної адаптації приділяється значно менше уваги ніж це декларується.	7,4	93,2	9
Не використовуються послуги рекрутингових агенств	6,8	100	10

Наочно дана ситуація відображена на рис. 2.12.

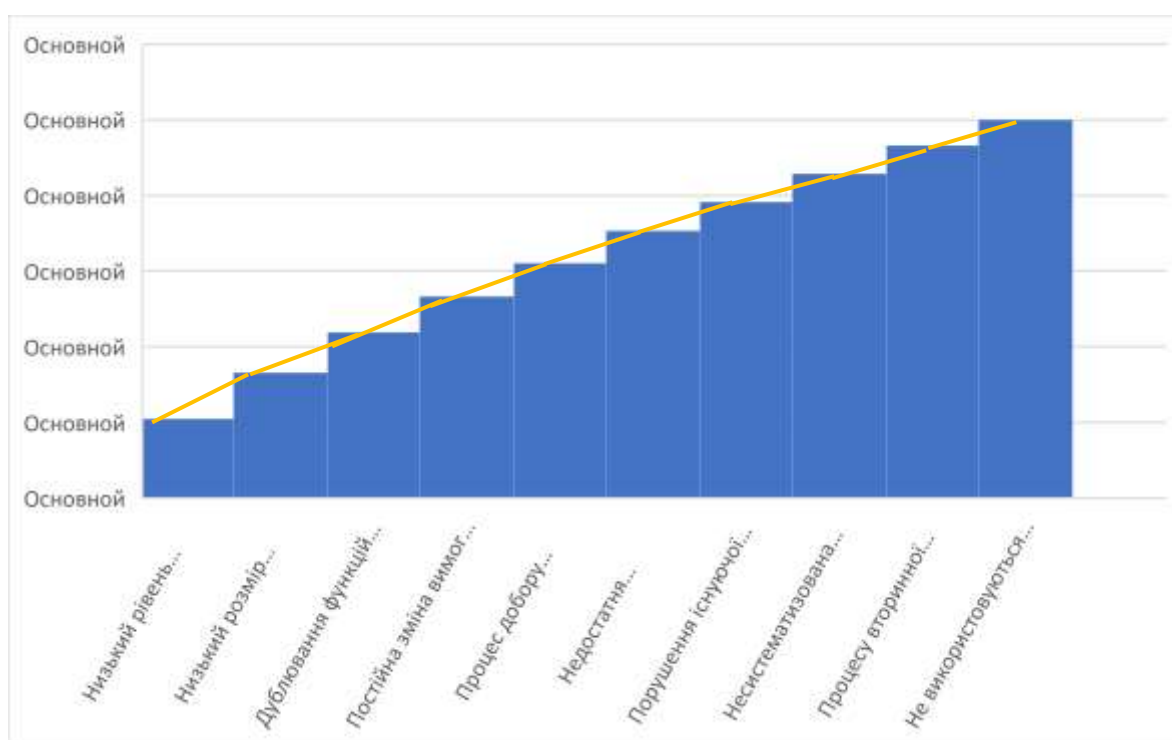


Рисунок 2.12 – Діаграма Парето важливості проблем добору персоналу на ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Отже, ми бачимо, що для ПрАТ «МХП» основною проблемою виступає низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет та низький розмір фінансування. Дана ситуація пов'язана з відсутністю інноваційних технологій добору персоналу та небажанням служби персоналу вдосконалювати методи пошуку кандидатів на посади.

На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок стосовно того, що ПрАТ «МХП» застосовує наступні методи добору персоналу: аналіз письмових документів (резюме, анкет) та інтерв'ю. Отже, інноваційних методів добору персоналу підприємство не застосовує. Так, на даному підприємстві доцільно було б застосовувати хедхантинг та автоматизацію бізнес-процесу добору персоналу, детальніше про це буде розглянуто в 3 розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «МХП»

3.1. Розробка рекомендацій з удосконалення процесу добору персоналу

На основі проведеного дослідження, в компанії був виявлений ряд недоліків із добору персоналу: Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві, дублювання функцій працівників, відділу кадрів та лінійних керівників, низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу, недостатня чисельність фахівців з добору персоналу, порушення існуючої технології добору персоналу, постійні зміни вимог до кандидатів протягом процесу добору.

Крім того, на основі таблиці 2.4 ми бачимо, що підприємство не використовує інноваційних технологій добору персоналу. Діючі технології добору персоналу пов'язані з існуючим персоналом і мають мало акценту на пошук професійних кадрів.

Отже, у процесі дослідження було сформовано просторове поле організаційних проблем.

При розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи добору персоналу необхідно працювати з домінуючими проблемами та розробляти рекомендації щодо організаційних змін для мінімізації негативного впливу виявлених проблем та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП» в цілому. Отже, спочатку виробимо цільові заходи усунення виявлених проблем, які є домінуючими (див. рис. 3.1).

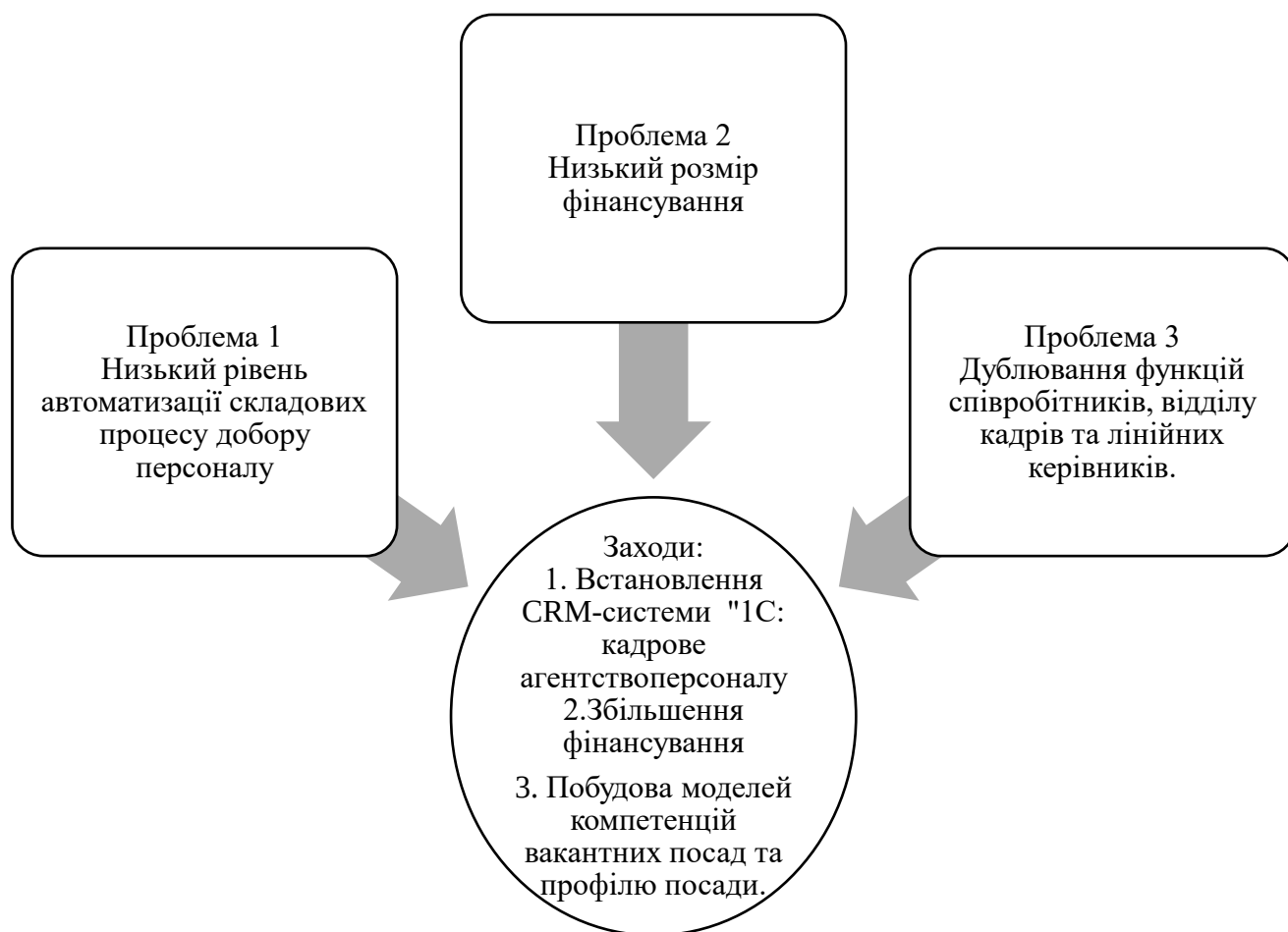


Рис. 3.1. Основні проблеми та відповідні їм заходи щодо удосконалення добору персоналу ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Для вирішення вищевказаних проблем в таблиці 3.1. запропоновано до розгляду рекомендації щодо вдосконалення системи добору персоналу у ПрАТ «МХП».

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення добору персоналу у ПрАТ «МХП»

№	Проблема в доборі персоналу	Рекомендовані заходи щодо удосконалення добору персоналу	Варіанти здійснення заходу	Виконавці	Графік впровадження заходу	Витрати на впровадження заходу
1	Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет.	Автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу», встановлення CRM-системи "1С: кадрове агентство",	Придбання та встановлення у всій мережі програмного забезпечення, яке автоматизує процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду	Начальник департаменту управління персоналом	II квартал 2022 року	Придбання модулю, встановлення програмного забезпечення, навчання базовим формам роботи з модулем – 961 тис. грн
2	Процес добору персоналу здійснюється Керівництвом стихійно, без аналізу причин плинності персоналу					
3	Несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві					

Продовження таблиці 3.1

№	Проблема в доборі персоналу	Рекомендовані заходи щодо удосконалення добору персоналу	Варіанти здійснення заходу	Виконавці	Графік впровадження заходу	Витрати на впровадження заходу
4	Процесу вторинної адаптації приділяється значно менше уваги ніж це декларується.	Автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу», встановлення CRM-системи "ІС: кадрове агентство",	Придбання та встановлення у всій мережі програмного забезпечення, яке автоматизує процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду	Начальник департаменту управління персоналом	ІІ квартал 2022 року	Придбання модулю, встановлення програмного забезпечення, навчання базовим формам роботи з модулем – 961 тис. грн
5	Дублювання функцій працівників, відділу кадрів та лінійних керівників.	Побудова моделей компетенцій вакантних посад та профілю посади.	Побудову моделей компетенцій та профілей посад може здійснити Начальник відділу кадрів	Начальник відділу кадрів	І квартал 2022 року	Витрати на заробітну плату начальнику відділу кадрів

Продовження таблиці 3.1

№	Проблема в доборі персоналу	Рекомендовані заходи щодо удосконалення добору персоналу	Варіанти здійснення заходу	Виконавці	Графік впровадження заходу	Витрати на впровадження заходу
6	Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу	Збільшення фінансування	Виділення вільних коштів	Головний бухгалтер	I квартал 2022 року	Витрати на заробітну плату головному бухгалтеру
7	Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу	Збільшення відділу кадрів	Пошук професіоналів з добору персоналу на ринку	Начальник відділу кадрів	III квартал 2022 року	Витрати на заробітну плату начальнику відділу кадрів
8	Не використовуються послуги рекрутингових агенств	Розробка нової програми добору персоналу на підприємстві	Об'єднання зусиль відділу кадрів та бухгалтерії	Бухгалтери та спеціалісти відділу кадрів	I півріччя 2022 року	Заробітна плата бухгалтерів та спеціалістів відділу кадрів
9	Порушення існуючої технології добору персоналу					
10	Постійно змінюють вимоги до кандидатів протягом процесу добору					

З даних табл. 3.1 зрозуміло, що в сфері добору персоналу на ПрАТ «МХП» існує 10 основних проблем. В першу чергу слід відзначити низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу. Ця проблема пов'язується не тільки з відсутністю технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет, а й з наявністю застарілих персональних комп'ютерів, які за технічними характеристиками не дають змоги працювати з програмним забезпеченням

останніх років, з відсутністю необхідних навичок у працівників Департаменту з управління персоналом по роботі з цим програмним забезпеченням, відсутністю якісно налаштованих мереживно-апаратних засобів. Вирішити цю проблему можна лише шляхом комплексної автоматизації процесів добору персоналу за рахунок впровадження не тільки окремого програмного забезпечення, а й вирішення апаратно-технічної проблеми.

Слід зазначити, що вирішення проблеми автоматизації допоможе ПрАТ «МХП» подолати ще дві проблеми - порушення існуючої технології добору персоналу та постійну зміну вимог до кандидатів протягом процесу добору. Такі проблеми виникають в результаті людського чинника. Впровадження автоматизації дозволить уніфікувати процедуру добору, стандартизувати вимоги до вакансій.

Проблема стихійності добору персоналу керівництвом обумовлена декількома аспектами: відсутністю відповідних організаційно-управлінських навичок менеджерів; слабким рівнем аналітичної роботи Департаменту управління персоналом; стихійністю окремих напрямків виробничої діяльності підприємства, коли в одні періоди виникає надмірна потреба в персоналі, а в інші – ситуація змінюється на протилежну. Вирішити цю проблему можна лише через створення відповідної бази даних потенційних кандидатів на різні посади на підприємстві.

Проблема несистематизованої адаптації молодих працівників тісно пов'язана з проблемами вторинної адаптації на підприємстві. Вона обумовлена недостатньою увагою цьому питанню зі сторони відповідних працівників Департаменту управління персоналом (вирішення проблеми активно декларується, але практичних заходів майже не здійснюється). Ця проблема може бути вирішена за допомогою налагодження програми супроводження таких працівників та їх тестування, підключення психологічних засобів допомоги, розробки системи наставництва.

Ще однією проблемою є дублювання функцій працівників, різних відділів та служб, лінійних керівників Департаменту управління персоналом та інших структурних підрозділів. Ця проблема може бути вирішена лише за рахунок

оптимізації організаційно-управлінської структури Департаменту управління персоналом, розробки чітких посадових інструкції де будуть визначені функціональні обов'язки кожного працівника.

Проблема низького розміру фінансування потреб пошуку і добору персоналу може бути вирішена лише за рахунок закріплення в фінансовій політиці підприємства чітких нормативів фінансування. Наприклад, це може бути зроблено за рахунок закріплення норми фінансування у 0,5-1% від отриманого прибутку чи виручки від реалізації. При цьому підґрунтям такого нормативу має стати розробка відповідних бюджетів. Сюди ж має бути закладена сума на реалізацію інноваційного проекту по автоматизації процесу добору персоналу.

Проблема недостатньої чисельності фахівців з добору персоналу найбільше проявляється в періоди сезонності, коли кількість покриття необхідних для нормального функціонування підприємства вакансій, активно зростає. Ця проблема пов'язана і з наступною - не використовуються послуги рекрутингових агентств. Більш того, Перша проблема вирішується через вирішення другої проблеми. Для цього необхідно провести аналіз ринку рекрутингових агенцій, розробити критерії їх вибору, укласти сезонні договори на добір персоналу. Наприклад, подібний договір може бути укладений з агенцією «Глорія» (Київ), одним з лідерів у сфері пошуку і відбору кадрів.

Таким чином, розроблені заходи щодо вдосконалення системи добору персоналу в ПрАТ «МХП» полягають у вдосконаленні технології добору персоналу. І відповідно до розроблених заходів підібрати методики виявлення та оцінки необхідних компетенцій. При цьому потрібно звернути увагу на виразність таких компетенцій як стресостійкість, здатність до монотонної роботи, швидка переключення. А також особливого значення надати виявленню домінуючого типу мотивації у претендентів. Для оцінки домінуючої мотивації пропонується застосовувати методику "Виявлення мотиваційного профілю".

При чому для виконання посадових обов'язків необхідно цілеспрямовано підбирати кандидатів з домінуючим люмпенізованим типом мотивації. Для таких

кандидатів здійснення процесу трудової діяльності у наявних на ПрАТ «МХП» умовах праці буде найбільш відповідним. Такі кандидати готові виконувати свої функціональні обов'язки за невелику оплату праці. Такі працівники мають унікальний тип мотивації, тому підвищення оплати праці не є для них стимулюючим фактором, до підвищення продуктивності праці, а ось встановлення системи штрафів навпаки достатньо стимулює таких працівників до підвищення якості виконання своїх професійних обов'язків. Можливість скорочення витрат за оплату праці кредитної організації є доцільним. Такі працівники не хочуть збільшувати рівень своєї відповідальності, кар'єрне просування та професійний розвиток, як правило, не є достатньою мірою для них мотивуючим фактором.

Однак такі працівники здатні до виконання монотонних та досить простих видів робіт.

Вони не мають переваг у тому, яку саме роботу їм необхідно виконувати, згодні на низьку оплату за умови, щоб інші не отримували більше. Для виконання цих видів робіт достатня навіть низька кваліфікація. Працівники з люмпенізованим рівнем мотивації не прагнуть її підвищувати. І за інших умов праці можуть працювати на одному місці в одній посаді достатню чисельність часу

Для перевірки професійних якостей рекомендується використовувати такі діагностичні методики, такі як: Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості мотиваційно-потребової сфери, КОС.

Сутність зміни цільової групи кандидатів для добору на посаду полягає ось у чому. Пропонується набирати людей зрілого віку, які мають усі необхідні компетенції та відповідний тип мотивації. Для яких важлива стабільність організації та хороші умови праці та гарний соціальний пакет. Ці елементи організації праці ПрАТ «МХП» надає в повному обсязі. На відміну від молодих працівників, для яких природне прагнення до кар'єрного зростання та професійного розвитку, яке обумовлюватиме їх прагнення до якнайшвидшого пересування від цієї позиції на інші в даній установі або пошук роботи в інших

роботодавців, створюючи плинність персоналу. Люди зрілого віку з відповідним люмпенізованим типом мотивації будуть достатньо задоволені і специфікою робіт і умовами праці та престижем установи та стабільною, хоч і невисокою, оплатою праці. ПрАТ «МХП» може планувати вкладати фінансові кошти у підвищення кваліфікації таких працівників й у збільшення оплати праці в рамках законних кордонів, що є досить вигідним моментом для підприємства. Крім того, наявний досвід роботи та загальнолюдський життєвий досвід у кандидатів зрілого віку є досить цінним для будь-якої організації.

Планується, що розроблені заходи принесуть як економічний ефект, так і соціальний. Економічний ефект полягає у зниженні коефіцієнта плинності кадрів, зниженні витрат на добір персоналу, зниження коефіцієнта абсентеїзму та збільшення продуктивності праці зниження витрат робочого часу. Крім того, загальним результатом стане збільшення чистого прибутку ПрАТ «МХП». Соціальний ефект виражатиметься у підвищенні якості добраного персоналу та підвищенні мотивації до більш якісного виконання посадових обов'язків працівників. Розроблені заходи вплинуть на загальну ефективність діяльності ПрАТ «МХП»

3.2. Вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу на ПрАТ «МХП»

Одним з найважливіших шляхів вирішення проблем, пов'язаних з кадрами на ПрАТ «МХП» є удосконалення технології добору персоналу. Виходячи з таблиці 3.1. проблеми:

- Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів;
- Процес добору персоналу здійснюється Керівництвом стихійно, без аналізу причин плинності персоналу;
- Несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві;

- Процесу вторинної адаптації приділяється значно менше уваги ніж це декларується;

можна вирішити за рахунок підвищення рівня автоматизації складових процесу добору персоналу, збільшення чисельності технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет. Тобто стратегічним для такого підприємства як ПрАТ «МХП» має стати автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу».

Переважа більшість науковців на сьогодні, зосереджуючись на удосконаленні інноваційних технологій добору персоналу, відзначають, що усі вони так чи інакше пов'язані з автоматизацією цього процесу і доходять висновку про те, що зі зростанням масштабів керування процесом добору персоналу в ручному режимі буде неефективним [53; 54], що можна спостерігати в практиці діяльності ПрАТ «МХП». Серед практиків кадрових служб позиція ще більш жорстка – вважаючи за головну мету кадрової служби добір «правильних» працівників, які можуть і хочуть досягати високих особистих результатів, забезпечуючи тим самим стабільне зростання всієї компанії, вони вважають, що без автоматизації таких процесів ефективність діяльності по добору персоналу взагалі неможлива [55].

Які ж переваги для ПрАТ «МХП» може дати автоматизація добору персоналу? Насамперед система автоматизації дозволяє скоротити тимчасові витрати, пов'язані з процесом пошуку та найму працівників. Багаторазово спрощуються рутинні операції (збирання та обробка резюме, листування з кандидатами та клієнтами, формування єдиної бази, поточні погодження, аналіз подій тощо), знижується навантаження на HR-фахівців. Отже, залишається більше часу на продуктивну діяльність – особисті співбесіди та об'єктивний аналіз якостей потенційних кандидатів.

На рис. 3.2 представлено переваги автоматизації процесів добору персоналу на підприємстві.

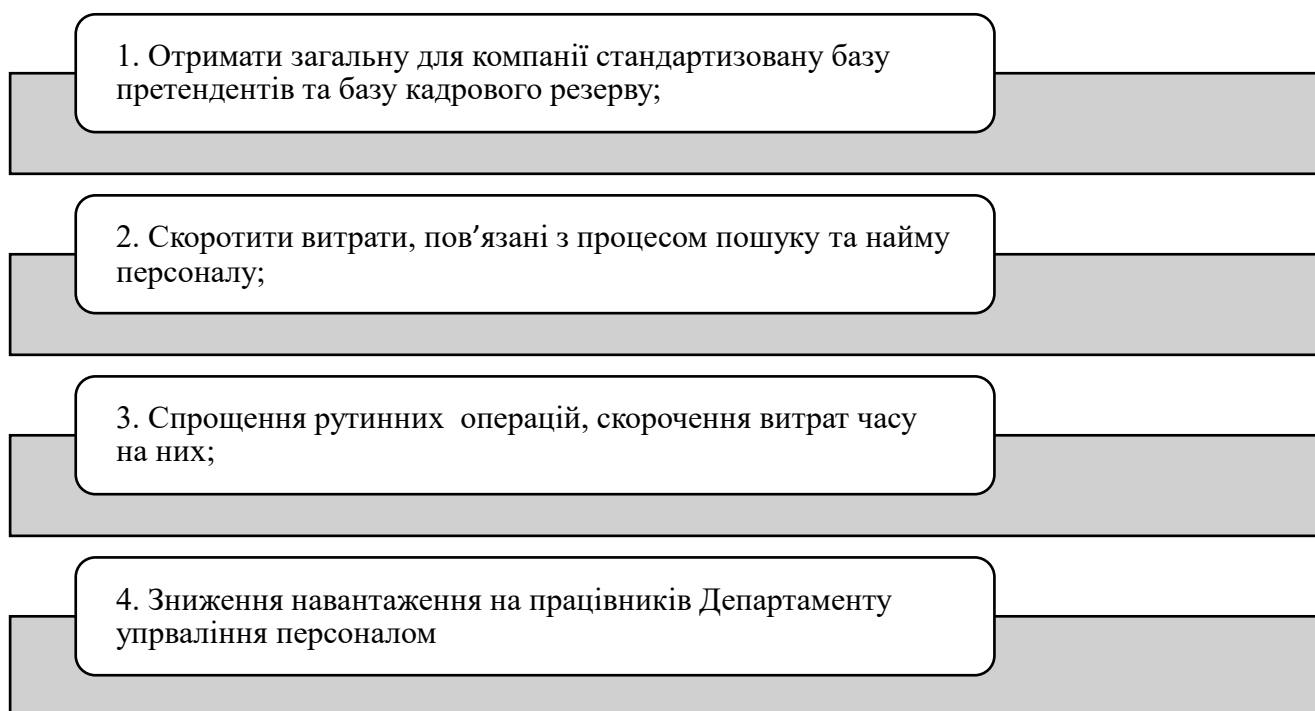


Рисунок 3.2 – Переваги автоматизації процесу добору персоналу на ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Водночас, після прийняття рішення про необхідність впровадження на ПрАТ «МХП» автоматизації процесу добору персоналу постає питання яке ж програмне рішення обрати.

Тут слід врахувати, що усі компанії, які потребують удосконалення процесу добору персоналу різні. Саме тому створюються універсальні системи пошуку та добору персоналу, здатні підлаштовуватися під специфіку будь-якого бізнесу. Майже у всіх розробках передбачені гнучкі налаштування, що дозволяють додавати додаткові поля, етапи інтерв'ю, різні види звітів тощо.

Необхідно зауважити, що автоматизована система добору персоналу забезпечує лише один із найважливіших процесів управління персоналом. Найбільший зиск досягається у тому випадку, коли компанія використовує комплексний підхід: планування персоналу, облік компетенцій, оцінка кадрового резерву. Тим не менш, всі види спеціалізованого програмного забезпечення для добору персоналу, доступні сьогодні на ринку, багато разів спрощують рутинні

операції та економлять дорогоцінний час. Процес пошуку, добору та найму працівників стає зручним і по-справжньому ефективним: всі його учасники здійснюють мінімум дій, але при цьому виділяється лише найважливіша та об'єктивна інформація.

Щоб обрати найбільш оптимальний програмний продукт спочатку слід провести ретельний аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем. Приклад такого аналізу представлений у вигляді таблиці 3.1, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, що використовуються при професійному підборі персоналу. Водночас слід зазначити, що такий аналіз дається науковцями, а не практиками.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика програмних продуктів для реалізації функції добору персоналу

№ п/п	Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції та задачі програмного забезпечення
1	ТЕЗАЛ (ТЕЗ Аурус Автоматизований особистісний)	Багатофункціональна експертна система, призначена для автоматизації процесів збору та інтерпретації інформації про особистісні риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення текстових інтерпретацій до факторних профілів; побудова реальних і «ідеальних портретів» фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
2	ПРОФПЛАН (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Дана система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи працівників центрів зайнятості, психологів-профконсультантів, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профілю клієнта профорієнтаційної консультації; надання довідкової інформації за професіями та спеціальностями; підготовка профорієнтаторів-консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
3	Комп'ютерна система тестування MAINT EST: КОНКОМ (Конструктор компетенцій)	Дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для ухвалення оперативних управлінських рішень. Призначена для використання працівниками кадрових служб організацій, які впроваджують сучасні методи управління персоналом, засновані на використанні моделі компетенції. Функції програми: розстановка кадрів; конкурсний підбір; складання планів навчання та розвитку персоналу.

Продовження таблиці 3.1

4	Комп'ютерна система PSI-KAPTA	Система кількісної експрес-діагностики для добору кандидатів на типові управлінські та виконавські позиції і для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до наявної професіограми; підстроювання їх критеріїв до вимог конкретної організації; зберігання і порівняння між собою отриманих даних; проведення психологічного тестування тих якостей, оцінка яких знаходиться в компетенції психолога; здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних працівників за допомогою процедури атестації.
---	-------------------------------	--

Джерело: [65; 66; 67]

Так, наприклад, серед наведених в таблиці 3.1 програмних продуктів Г. В. Назарова віддає перевагу комплексному та багатофункціональному програмному забезпеченні ТЕЗАЛ, що є експертною системою, яка дозволяє обрати найкращого кандидата з можливих [65]. Водночас це програмне забезпечення розроблено в ТНТК «Сайнтекс» (Російська Федерація) [67].

Натомість практики дещо по іншому підходять до існуючих ринку рішень щодо автоматизації процесу добору персоналу. Так, наприклад, вважається, що усі доступні на вітчизняному ринку програми для оптимізації цього процесу можна розділити на дві групи: онлайн-додатки (таблиця 3.2) та готові прикладні рішення, які встановлюються на робочі комп'ютери. Серед них також виділяють професійні послуги для кадрових агенцій та простіші системи для інших компаній [68].

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика онлайн-додатків для реалізації функції добору
персоналу

№ п/п	Назва онлайн-додатку	Характеристика, основні функції та задачі	Переваги	Недоліки
1	Платформа Voximplant	Автоматизовані комунікації для оптимізації пошуку працівників, інтеграція ботів у голосові дзвінки, SMS, WhatsApp та інші канали зв'язку, створення голосових та чат-ботів без коду у візуальному редакторі сценаріїв, підбір кандидатів у всьому світі, синтез 40 мов та запис аудіо, доступ до провайдерів штучного інтелекту, перегляд статусу доставки повідомлень та інші метрики.	Відсутність необхідності створення власного продукту, підвищення на 11% конверсії по добору персоналу, скорочення витрат в 1,5 рази	Витрати оцінюються за хвилину користування (від 0,41 грн за хвилину)
2	HURMA	Автоматизація зі штучним інтелектом з урахуванням організаційної структури компанії, особистий кабінет для кожного працівника, автоматизація HR-запитів та відсутності працівників, оцінка продуктивності персоналу, отримання зворотного зв'язку від працівників, моніторинг настроїв, система оповіщень працівників, розрахунок зарплати працівників	Більш широке охоплення вирішуваних питань порівняно з попередньою платформою, вбудований модуль добору персоналу, інструменти опитування, відслідковування адаптації працівників	Розрахунок ведеться за кожного співробітника помісячно в розмірі 1,9 дол. США. Розрахована до 1000 осіб персоналу
3	PeopleForce	Гнучка модульна система, професійне HR рішення для покращення ефективності використання персоналу. Процедури найму персоналу будуються на єдиній системі для інформації про всіх працівників, профілів кандидатів та процесів управління персоналом. Включає PeopleHR (автоматизація повторюваних операцій), PeopleRecruit (створення вакансій та керування наймом), PeoplePerform (проектний менеджмент), PeoplePulse (створення опитувань), PeopleTime (облік робочого часу та витрат в проектах)	Більш спеціалізована порівняно з попередньою системою, включає до 5 додаткових модулів на вибір	Загальна вартість за усі модулі складає 1519 дол. США в рік за 500 працівників. Не розрахована на більшу чисельність працівників

Джерело: [70, 71, 72]

Аналіз, наведений в таблиці 3.2, засвідчує, що усі наявні інтернет-платформи для добору персоналу мають невелику потужність. Вони можуть використовуватися для окремих структурних підрозділів ПрАТ «МХП» - окремих дочірних чи спільних підприємств, де чисельність працівників не перевищує 500-1000 осіб. Проте на рівні ПрАТ «МХП» використовувати їх недоцільно та неефективно, оскільки використання різних платформ в різних структурних підрозділах приведе до виникнення проблем проведення загального аналізу, зниження ефективності керування персоналу та звітності.

Звичайно, свої переваги та недоліки є у кожного програмного забезпечення. Специфіка окремих організацій потребує створення проектів «під ключ»: наприклад, у готових вітчизняних розробках бракує деяких важливих функцій, а в зарубіжних продуктах не передбачено двомовності. Так, наприклад, «Фармак» першим серед українських компаній впровадив систему SAP SuccessFactors з метою автоматизації найбільш важливих і трудомістких процесів у сфері управління персоналом. Наразі впроваджується новий модуль – SAP SuccessFactors Recruiting, який дозволить охопити й автоматизувати весь процес добору персоналу: від запуску заявок на пошук спеціаліста до його виходу на роботу. Модуль також дає можливість аналізувати роботу рекрутерів за допомогою метрик HR-ефективності [73]. При цьому чисельність працівників такої компанії складає біля 3 тис. осіб. Натомість ПрАТ «МХП» є значно більшим підприємством, яке об'єднує в собі досить розгорнуту територіальну сукупність субпідприємств, а тому вимагає більш виважених підходів до процесу добору персоналу.

На сьогодні можна сформулювати основні вимоги до програмного забезпечення щодо добору персоналу для підприємства, оскільки в цілому добір оптимальної системи автоматизації зводиться до трьох ключових питань:

- які у неї можливості;
- що це дає компанії;
- скільки це коштує?

Оптимальне програмне забезпечення повинне:

- виконувати всі рутинні операції: імпортувати резюме будь-яких форматів у єдину базу, сортувати кандидатів за потрібними параметрами, крім повторних анкет;
- забезпечувати зберігання великого масиву даних із можливістю вибрати спосіб (хмарне або на серверах компанії);
- за лічені секунди знаходити потрібних кандидатів за заданими параметрами;
- координувати взаємні дії HR-команди, лінійних менеджерів та керівництва;
- збирати статистику: за джерелами, за кількістю кандидатів, за часом, за витратами
- тобто аналізувати вирву рекрутингу на кожному етапі та рахувати конверсію;
- підлаштовуватися під конкретні запити компанії та діючі бізнес-процеси.

У вітчизняних умовах найбільш доцільним для використання видається два види програмного забезпечення (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика автоматизованих рішень для реалізації функції
добору персоналу

№ п/п	Назва програмного забезпечення	Характеристика, основні функції та задачі	Переваги	Недоліки
1	Бітрикс24. Кадрове агентство Добір персоналу	Спеціалізоване рішення, яке допомагає співробітникам не виконувати однотипні операції і не забути вчинити будь-яку дію, а керівнику - мати контроль над помилками кадрових менеджерів, керувати відповідними довідниками, воронками добору персоналу,	Підтримка користування, готові рішення, зручне налаштування, можливість створення власних баз даних, інтеграція з соціальними мережами, сайтами а необхідними додатками	Професійний рівень з необмеженою кількістю користувачів оцінюється в 3600 в міс. Вимагає встановлення базового модулю.
2	1С: Кадрове агентство	Програма для добору персоналу та роботи з вакансіями призначена для: кадрових чи рекрутингових агенцій, служби персоналу в середніх та великих компаніях	Зв'язок з базами даних багатьох спеціалізованих сайтів розміщення вакансій, автоматизоване робоче місце рекрутера, облік фінансових показників відносин з клієнтами, психодіагностика, визначення відповідності кандидата посаді	Професійний рівень з необмеженою кількістю користувачів в корпоративному варіанті коштує біля 574 тис. грн.

Продовження таблиці 3.3

3	SAP Success Factors Recruiting	Комплексне рішення для управління талантами, від добору персоналу до досягнення цілей компанії. Дозволяє сформувати інформаційний простір підрозділу, що займається управлінням персоналом, та інтегрувати його з корпоративною інформаційною системою організації.	Може використовуватися у великих корпораціях. Базується на хмарних технологіях, включає адаптацію, навчання, цілі та відслідковування ефективності.	Вимагає впровадження спочатку SAP Success Factors, на базі якого встановлюється модуль Recruiting. Вартість впровадження модуля 174 тис. грн., а його базового рішення – 412 тис. грн.
---	--------------------------------	---	---	--

Джерело: [74; 75; 76]

З даних таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що «Бітрікс24. Кадрове агентство Добір персоналу» має більш спеціалізоване призначення порівняно з рішенням «1С: Кадрове агентство». При цьому воно значно простіше в налаштуваннях. Натомість «1С: Кадрове агентство» дозволяє виконувати більш універсальні рішення. Таким чином, можна зробити висновок про те, що автоматизація процесів добору персоналу за допомогою рішення «Бітрікс24. Кадрове агентство Добір персоналу» було б доцільним для окремого підприємства, яке входить до ПрАТ «МХП», де необхідно удосконалити процес добору персоналу. Проте в масштабах усього ПрАТ «МХП» більш доцільним видається використання саме корпоративного рішення. Тобто необхідно обирати між «1С: Кадрове агентство» та «SAP Success Factors Recruiting». Серед них більш доцільним видається саме «1С: Кадрове агентство». Це обумовлене наступними причинами:

- програмне забезпечення 1С є більш популярним в Україні, а значить існує більше можливостей для відлагодження процесу впровадження на рівні підприємства з урахуванням досвіду існуючих практик;
- сервісна підтримка програмного забезпечення є більш доступною;
- в Україні існує більше можливостей для навчання персоналу як процесам налаштування програмного забезпечення так і для роботи з цим програмним забезпеченням на рівні автоматизованого робочого місця.

Узагальнюючи, зазначимо, що для вирішення проблеми удосконалення процесів добору персоналу на ПрАТ «МХП» доцільно звернути увагу на автоматизацію цих процесів. При цьому усі наявні рішення в цій сфері спираються на онлайн-додатки та готові прикладні рішення. Проведений детальний аналіз ринку дозволив зробити висновок про неможливість використати онлайн-додатки (платформа Voximplant, HURMA, PeopleForce) на рівні усього ПрАТ «МХП», оскільки вони можуть забезпечити належну ефективність лише на рівні окремого підприємства, яке входить до структури ПрАТ «МХП». Для відлагодження процесів добору персоналу в масштабах ПрАТ «МХП» більш доцільним видається використати корпоративне рішення. Серед таких програмних продуктів, як «Бітрікс24. Кадрове агентство Добір персоналу», «1С: Кадрове агентство» та «SAP Success Factors Recruiting» перевагу слід віддати корпоративному рішенню «1С: Кадрове агентство», вартість якого складає 574 тис. грн. Головною його перевагою є більша доступність на національному ринку, а значить і краща сервісна підтримка та зростання можливостей для відлагодження з урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «МХП».

3.3. Оцінка очікуваної ефективності рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу

Питання оцінки очікуваної ефективності рекомендації з удосконалення процесу добору персоналу є досить складним для вирішення. Зазначимо, що утруднення в оцінці ефекту від впровадження є також обмеженням можливості для керівника Департаменту управління персоналом обґрунтувати необхідність виділення інвестицій у подібні проекти. Водночас без його вирішення неможливо прийняти остаточне рішення про впровадження автоматизованої системи добору персоналу на ПрАТ «МХП».

Оскільки для ПрАТ «МХП» пропонується впровадити продукт автоматизації процесу добору персоналу, то потрібно розрахувати витрати на її впровадження (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу через впровадження «ІС: Кадрове агентство»

Показник	Витрати, тис. грн.
Вартість програмного забезпечення	574,0
Вартість монтажу	57,0
Вартість навчання персоналу	50,0
Інші витрати	50,0
Вартість додаткового обладнання	150,0
Вартість доставки та монтажу додаткового обладнання	25,0
Вартість сервісного обслуговування в рік	55,0
Всього	961,0

Джерело: складено автором за даними [61]

З табл. 3.4 видно, що для впровадження проекту необхідні одноразові витрати в розмірі 961 тис. грн. і подальші кожнорічні витрати в розмірі 55 тис. грн. на сервісне обслуговування програмного забезпечення, серверного обладнання та робочих місць рекрутерів.

Спрогнозувати показники, які дозволять розрахувати економічну ефективність автоматизації та впровадження автоматизованої технології добору працівників досить складно. Виходячи з вищенаведених показників ефективності найважливішим є час, який витрачається на пошук вакансій. Так, на пошук співробітника на посаду рядового спеціаліста компанії витрачають три тижні, на керівника-місяць і більше [77, с. 24]. Так, наприклад, за даними табл. 2.6 в середньому за останні три роки було здійснено пошук:

$(480+700+560)/3=580$ вакансій працівників основного виробництва;

$(300+300+320)/3=307$ працівників допоміжного виробництва;

$(80+60+90)/3=77$ спеціалістів та службовців.

Тобто в середньому $580+307+77=964$ осіб в рік

В цілому на пошук цих спеціалістів витрачалось робочого часу:*

$964 \text{ особи} * 3 \text{ тижні} * 5 \text{ робочих днів} * 8 \text{ годин} = 115680 \text{ годин}$

Таким чином, в масштабах ПрАТ «МХП» втрата робочого часу на пошук необхідних вакансій складає 115680 годин в рік. На час пошуку кандидатів

впливають ті ж фактори, що на економічну ефективність: кон'юнктура ринку праці, рівень вимог до кандидата на дану вакансію, умови праці в даній компанії та в даній вакансії, імідж компанії як роботодавця та ін. Крім того, також впливає організація самого процесу добору персоналу.

За рахунок впровадження пропонуємого рішення перевитрачений час в розмірі 115680 годин буде зекономлено на пошук необхідних вакансій. При цьому економія часу дозволить зекономити заробітну плату персоналу.

Середня заробітна плата на ПрАТ «МХП» складає 16800 грн. в рік/особу, або $16800 \text{ грн} / 251 \text{ робочий день} / 8 \text{ годин} = 8,37 \text{ грн./год.}$

Відповідно економія від впровадження складе $115680 * 8,37 = 968,2 \text{ тис. грн. в рік}$

На підставі прогнозованих економічних ефектів розрахуємо чистий грошовий потік (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого грошового потоку від реалізації проекту вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу через впровадження «1С: Кадрове агентство»

Показник	Рік реалізації проекту			
	1	2	3	4
Витрати, тис. грн.	961	55	55	55
Економія, тис. грн.	968	968	968	968
Чистий дохід, тис. грн.	7	913	913	913

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо далі економічну ефективність інвестиційного проекту з впровадження інноваційної та інформаційної технологій.

В табл. 3.6 наводяться прогнозні дані стосовно витрат та економічного ефекту від впровадження технологій з урахуванням дисконтованого множника. При цьому ставку дисконту візьмемо за 30% - на рівні ставки по кредитах комерційних банків. Дисконтований множник розрахуємо за формулою:

$$DM = \sum_k \frac{1}{(1+r)^k}, \quad (3.1)$$

де r – ставка дисконту;

k – роки реалізації проекту.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту вдосконалення інноваційних технологій добору персоналу через впровадження «ІС: Кадрове агентство»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Всього
Прогнозовані ефекти, тис. грн.	7	913	913	913	-
Дисконтний множник	0,7692	0,5917	0,4552	0,3501	-
Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн.	5,4	540,2	415,6	319,6	1280,8

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.6 використаємо для подальших розрахунків.

Для розрахунку NPV використаємо формулу:

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (3.2)$$

Де $\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}$ - загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

IC – початкові вкладення.

В нашому випадку

$$NPV = 1280,8 - 107,5 = 38,09 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, оскільки $NPV > 0$, то проект варто прийняти.

Розрахуємо термін окупності проекту PP за формулою:

$$PP = IC / \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / k \quad (3.3)$$

$$PP = \frac{961}{\frac{1280,8}{4}} = 3 \text{ роки}$$

Таким чином, термін окупності складе 3 роки, що менше від плануємого терміну використання обладнання та програмного забезпечення (4 роки).

Розрахуємо індекс рентабельності за формулою:

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC, \quad (3.4)$$

Де $\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}$ - загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

IC – початкові вкладення.

$$PI = \frac{1280,8}{961} = 1,33$$

Оскільки $PI > 1$, то даний проект є рентабельним і може бути прийнятий.

Більш складнішим є розрахунок внутрішньої норми доходності. Вона розраховується за формулами (3.4) та (3.5):

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0 \quad (3.4)$$

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.5)$$

Де r_1 – значення табульованого коефіцієнту дисконтування, що мінімізує позитивне значення показника NPV, тобто $f(r_1) = \min_r \{f(r) > 0\}$;

r_2 – значення табульованого коефіцієнту дисконтування, що максимізує негативне значення показника NPV, тобто $f(r_2) = \max_r \{f(r) < 0\}$.

$f(r_i)$ – NPV при табульованому коефіцієнту дисконтування.

Розрахувати даний показник дуже складно. Використовуючи електронні таблиці Microsoft Excel методом добору було встановлено, що вищевказаній умові зміни знаку відповідає ставка в 44 та 45% (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Допоміжні дані для розрахунку внутрішньої норми доходності

Ставка дисконту	Відсоток				
Ставка дисконту №1	41				
Ставка дисконту №2	42				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Всього
Дискоонтний множник №1	0,6944	0,4823	0,3349	0,2326	-
Дискоонтний множник №2	0,6897	0,4756	0,328	0,2262	-
Дисконтований грошовий потік №1	4,9	440,3	305,8	212,4	963,4
Дисконтований грошовий потік №2	4,8	434,2	299,5	206,5	945
NPV №1	963,4-961=2,4				
NPV №2	945-961=-16				

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків, наведені в табл. 3.7 доводять, що умови формул (3.4) та (3.5) тобто перехід при розрахунку чистої приведеної вартості $f(r_1)=\min_r\{f(r)>0\}$ та $f(r_2)=\max_r\{f(r)<0\}$.

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1) = 41 + \frac{2,4}{2,4 - (-16)} \cdot (45 - 44) = 44,13\%$$

Отже $IRR = 44,13\%$

Таким чином, для нашого проекту є значний запас фінансової потужності (ставка дисконту може зростати до 44,13%). Отже, аналіз ефективності показує, що проект може бути прийнято до інвестування.

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки.

ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності добору персоналу рекомендується звернути увагу на автоматизацію цього процесу через впровадження програмного забезпечення «ІС: кадрове агентство». Для цього підприємству необхідно виділити інвестиційні кошти в сумі 961 тис. грн., які необхідні для закупівлі програмного забезпечення та обладнання, монтажу та навчання персоналу, сервісного обслуговування.

Проведений аналіз економічної ефективності пропонуємих рішень засвідчив, що їх можна рекомендувати до впровадження, оскільки NPV більше нуля і складає

319,8 тис. грн., строк окупності коштів, які необхідно витратити для реалізації інноваційної технології на основі програмного забезпечення «1С: кадрове агентство», складає 3 роки, індекс рентабельності перевищує 1 і складає 1,33, внутрішня норма доходності складає 44,13% і має потужний запас міцності.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна магістрська робота складається з 3 розділів. У першому розділі досліджено сутність, значення та інноваційність персоналу; технології добору персоналу; методичні підходи до аналізу ефективності добору персоналу. Зокрема визначено, що:

- добір персоналу це процес вибору кандидатів з групи шукачів роботи, які найкраще відповідають вимогам конкретних робіт та організації в цілому.
- до інноваційних технологій добору персоналу відносяться рекрутинг, хедхантинг, executive search, preliminaring.
- прикладами інноваційних інструментів добору персоналу є добір персоналу в соціальній мережі, використання порталів, пошук кандидатів у дискусійних групах та на інтернет форумах, мобільні додатки, ведення блогу або каналу на YouTube, використання відеороликів, вірусний добір та інше.
- ефективність добору персоналу доцільно досліджувати за допомогою таких груп показників: фінансові показники (витрати на добір як відсоток від витрат на персонал, витрати на добір як відсоток від ФОП, витрати на добір одного співробітника, середні витрати на заповнення однієї вакансії); кількісні показники (Індекс додаткового залучення, індекс замін); часові показники (Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми спеціалістами, середній час на заповнення вакансій); показники якості добору персоналу (Відсоток працівників, які отримали підвищення, плинність кадрів, відсоток працівників, які витримали випробуваний термін, якість закриття вакансій).

Аналіз проблем в доборі персоналу здійснювався на прикладі ПраТ «МХП». МХП — найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання). Агрохолдинг МХП – провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні. Холдинг складається з декількох підприємств, які займаються різними видами діяльності.

ПрАТ «МХП» налічує 21 підприємство у своєму складі. Тому недивно, що в компанії станом на 2020 рік наявні 26 766 працівників. Однак на підприємстві наявна негативна тенденція до зменшення чисельності працівників, починаючи з 2018 року. Дана тенденція пов'язана з політикою компанії стосовно збільшення інформатизації на підприємстві.

За нашим дослідженням, до основних соціально-економічних проблем в фінансово-господарській діяльності ПрАТ «МХП» відносяться високий рівень плинності кадрів, зниження фінансової стійкості підприємства, зменшення продуктивності праці працівників, низький рівень їх якості. Виявлені проблеми пов'язані як з сезонністю деяких видів діяльності ПрАТ «МХП», так і з пандемією COVID-19, внаслідок карантинів протягом 2020 року, внаслідок чого частину працівників було скорочено, мало місце погіршення інвестиційного клімату, що значно вплинуло на діяльність підприємства.

З метою визначення причин плинності персоналу на підприємстві, в КМР проведено опитування серед 10 працівників. За результатами опитування визначено, що до суттєвих причин плинності відносяться:

- Неприятливі умови праці (11,9%)
- Неприятливий клімат в колективі (6,6%)
- Відсутність кар'єрного зростання (20,7 %)
- Недосконалий добір персоналу (27%)
- Неконкурентна заробітна плата (33,8 %)

Отже, ми бачимо, що для ПрАТ «МХП» основними проблемами виступають неконкурентна заробітна плата та недосконалий добір персоналу. Таким чином проблема добору персоналу є однією з провідних для ПраТ «МХП».

Аналізуючи технології добору персоналу в КМР визначено, що найчастіше в ПраТ «МХП» використовується такі технології добору персоналу: рекрутинг, скрининг, executive search. Весь процес добору поділено на частини: первинний (ним займається переважно кадрова служба) і остаточний (проходить у тісному контакті з керівником).

У ході первинного добору в ПрАТ «МХП» використовуються продуктивні та недорогі технології. Хоча вони не дуже точні, але заощаджують час керівників.

На цій стадії на ПрАТ «МХП» допускають два типи помилок:

1. Прийом на етап остаточного добору невідповідних кандидатів. Помилка неприємна (начальнику доводиться витратити час на розмову з явно невідповідним кандидатом, та й на наступних претендентів, відібраних кадровою службою, він дивиться вже з недовірою), але не фатальна.

2. Підходящий кандидат не проходить стадію первинного добору або відмовляється від проходження подальших етапів. Це набагато небезпечніша помилка.

Таким чином, аналіз процесу добору персоналу в ПрАТ «МХП» виявив такі недоліки:

1) Керівництвом ПрАТ «МХП» не аналізуються причини плинності персоналу та не виявляються їх залежності, що призводить до того, що процес добору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, мірою виникнення потреб у персоналі.

2) Дублювання функцій працівників відділу кадрів та лінійних керівників.

3) Вимоги до кандидатів протягом усього процесу добору постійно змінюються.

5) Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу.

5) Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу за рівнем кваліфікації осіб, на яких покладені відповідні обов'язки.

6) Формалізація програми добору персоналу.

7) Порухення існуючої технології добору персоналу.

8) Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу.

9) Відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет.

Аналіз джерел добору персоналу показав, що на підприємстві не використовуються послуги рекрутингових агентств. Більшість джерел добору персоналу пов'язана з вже наявними чи колишніми працівниками підприємства. Так, вже наявні працівники складають 18% добору персоналу, колишні працівники – 5%, товариші, знайомі, родичі працівників – 27% працівників. При цьому дуже великий відсоток добору персоналу (12%) складають випадкові особи.

Аналіз ефективності добору персоналу ПраТ «МХП» показав, що:

- що частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком збільшувалась,
- високий рівень помилок, що допускається молодими працівниками
- збільшилась частота поломок устаткування
- збільшився рівень виробничого травматизму серед нових працівників
- збільшилась чисельність скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників

Зазначені проблеми пояснюються такими недоліками в доборі персоналу:

- постійна зміна вимог до кандидатів
- недостатня чисельність фахівців з добору персоналу
- порушення існуючої технології добору персоналу
- низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу

Крім того, фінансові витрати на забезпечення процесу професійного добору кадрів недостатні.

В ході дослідження на підприємстві було проведене опитування серед 10 працівників, які визначили проблеми добору персоналу на підприємстві та їх важливість особисто для кожного респондента. За результатами опитування до важливих проблем добору персоналу на ПраТ «МХП» відносяться:

- Низький рівень автоматизації складових процесу добору персоналу, відсутність технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет (21%).

- Низький розмір фінансування потреб пошуку і добору персоналу (12,2%).
- Дублювання функцій працівників, відділу кадрів та лінійних керівників (10,6%).
- Постійна зміна вимог до кандидатів протягом усього процесу добору (9,5%).
- Процес добору персоналу здійснюється Керівництвом стихійно, без аналізу причин плинності персоналу (8,8%).
- Недостатня чисельність фахівців з добору персоналу (8,6%).
- Порушення існуючої технології добору персоналу (7,6%).
- Несистематизована адаптація молодих працівників на підприємстві (7,5%).
- Процесу вторинної адаптації приділяється значно менше уваги ніж це декларується (7,4%).
- Не використовуються послуги рекрутингових агенств (6,8%).

З метою усунення виявлених проблем в КМР розроблені рекомендації щодо вдосконалення добору персоналу у ПраТ «МХП»

- Автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу», встановлення CRM-системи "1С: кадрове агентство".
- Побудова моделей компетенцій вакантних посад та профілю посади.
- Збільшення фінансування.
- Розробка нової програми добору персоналу на підприємстві.

За думкою респондентів найважливішим заходом вдосконалення добору персоналу в ПраТ «МХП» є підвищення рівня автоматизації складових процесу добору персоналу, збільшення чисельності технічних засобів, які б дозволили проводити «он-лайн» співбесіди кваліфікованим працівником (рекрутером) з кандидатом через мережу Інтернет. Тобто стратегічним для такого підприємства як ПраТ «МХП» має стати автоматизація бізнес-процесу «Добір персоналу».

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки.

ПраТ «МХП» для підвищення ефективності добору персоналу рекомендується звернути увагу на автоматизацію цього процесу через впровадження програмного забезпечення «1С: кадрове агентство». Для цього підприємству необхідно виділити інвестиційні кошти в сумі 961 тис. грн., які необхідні для закупівлі програмного

забезпечення та обладнання, монтажу та навчання персоналу, сервісного обслуговування.

Проведений аналіз економічної ефективності запропонованих рішень засвідчив, що їх можна рекомендувати до впровадження, оскільки NPV більше нуля і складає 319,8 тис. грн., строк окупності коштів, які необхідно витратити для реалізації інноваційної технології на основі програмного забезпечення «1С: кадрове агентство», складає 3 роки, індекс рентабельності перевищує 1 і складає 1,33, внутрішня норма доходності складає 44,13% і має потужний запас міцності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maheshwari, S.; Vohra, V. Identifying critical HR practice impacting employee perception and commitment during organization change. *J. Organ. Chang. Manag.* 2015, 28, 872–894.
2. Vivas López, S.; Ribeiro Soriano, D. Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos. *Cuad. Estud. Empresariales* 2002, 12, 201–213.
3. Antila, E.; Kakkonen, A. Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions—Multiple case study. *Pers. Rev.* 2008, 37, 280–299.
4. Віноградська О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.
5. O'Really, T. What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Commun. Strateg.* 2007, 1, 17–37.
6. Mukiur, R.M. Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción* 2016, 32, 135–151.
7. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.
8. Chiavenato, L. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones; McGraw-Hill: Ciudad de México, México, 2011.
9. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
10. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
11. Lievens, F.; Dam, K.V.; Anderson, N. Recent Trends and Challenges in Personnel Selection. *Pers. Rev.* 2002, 31, 580–601.
12. Feldman, D.; Klaas, B. Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-Line Recruiting. *Hum. Resour. Manag.* 2002, 41, 175–192.

13. Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства. Вісник ЖДТУ, 2011. №3 (57). С. 330-332.
14. Mondy, R.W. Administración de Recursos Humanos; Pearson Educación: Madrid, Spain, 2010.
15. Економіка підприємства. методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / уклад.: О. М. Вовк. К. : НАУ, 2015. 28 с.
16. Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; López Cabrales, A. La Gestión de Personas y del Talento: La Gestión de los Recursos Humanos en el S. XIX; McGraw-Hill: Madrid, Spain, 2014.
17. Кириллов А.В. Технологии развития персонала в современном социальном управлении. Материалы Афанасьевских чтений. 2015. Т. 1. № 13. С. 31-38.
18. Adner, R.; Helfat, C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strateg. Manag. J. 2003, 24, 1011–1025.
19. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
20. Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. Gestión de los Recursos Humanos; Pearson Educación: Madrid, Spain, 2016.
21. Sastre Castillo, M.A.; Aguilar Pastor, E.M. Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico; McGraw-Hill: Madrid, Spain, 2003.
22. Miles, S.J.; Mangold, W.G. Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? Bus. Horiz. 2014, 57, 401–411.
23. Євтушенко Г.І., Дерев'янко В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 1. С. 88–96.

24. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 536-541
25. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». 2017. № 3(192). С. 15–18.
26. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ: Ексоб, 2002. 384 с.
27. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
28. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 3. С. 25–33.
29. Херцберг, Х. Диагностика мотивации в работе по Херцбергу. URL: <http://fb.ru/article/281108/motivatsionnyiy-test-gertsberga>
30. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2015. 320 с.
31. Ziomek J., Tyłzanowski R. Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce, «Handel Wewnętrzny» 2017, No. 3(368), vol. 2, p. 193-194.
32. Dyrła-Mularczyk K., Pluciński M., Borowiec A. Innovative recruitment methods and their popularity in the SME sector. Humanitas University's Research Papers. 2019. № 20 (4). 77-87.
33. Woźniak J. Rekrutacja. Teoria i praktyka, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2013.
34. Woźniak J. Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, No. 1(96), p. 41-55.
35. Bednarska-Olejniczak D. Internet jako nowoczesne medium komunikacji pracodawców z pokoleniem. Y, «Przedsiębiorczość i Zarządzanie» 2018, 19(8), cz. 1: Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki, p. 441-459.

36. Listwan T. (ed.) Zarządzanie kadrami, CHBeck, Warszawa 2010, p. 120.
37. Петюх В.М., Ємельяненко Л.М., Задорожних О.І., Критерії конкурентоспроможності рекрутингових агентств.
38. Борданова Л.С. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
39. Ганэ В. А. Механизм хедхантинга для инновационного предприятия. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. № 1. С. 64-74.
40. Чернышова Л. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентных позиций предприятия. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 10. С. 143-154.
41. Рекун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №12. С. 114-118.
42. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2011. № 3. С. 125-135.
43. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.
44. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. С. 53-63.
45. Мотлях О. І. Окремі питання методики проведення психофізіологічної експертизи на основі поліграфа та їх особливості. Юридичний вісник. 2013. № 2. С. 150-155.
46. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 65-75.
47. Мартиненко В. П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. С. 24-29.

48. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100.
49. Ветлужских Е. А. Разработка КРІ в компании. Москва Библиотека персоналтехнологий, 2005. 42 с.
50. Трофимова С. КРІ для рекрутера. Кадровое дело. 2007. № 10. С. 69-74.
51. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособие. Москва : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
52. Половинко В. С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам : монография. Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. 255 с.
53. Терентьева Т. А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы. М.: Эксмо, 2010. 398 с.
54. Армстронг М. МВА. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004. 825 с.
55. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию М. : Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
56. Щьокіна Є. Ю. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.
57. МХП. You Control. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/
58. Про компанію. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
59. Структура компанії. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/struktura-kompanii>
60. Фінансова звітність ПрАТ «МХП». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/25412361>
61. Нефінансовий звіт за 2016 рік. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://api.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/3d61956e8f4ce44.pdf>
62. Нефінансовий звіт за 2020 рік. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL:
<https://api.next.mhp.com.ua/images/ad6f4/7693c/639e37d2.pdf>

63. Рада директорів МНП SE. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/rada-dyrektoziv-mhp-se>
64. Нефінансовий звіт за 2017 рік. Офіційний веб-сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/7e63ed7622.pdf>
65. Назарова Г. В. Технології добору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. 2012. № 1. С. 162-166.
66. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу. Рівне: НУБГП, 2014. 148 с.
67. Інформація про експертну систему ТЕЗАЛ. URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article>.
68. Сырковский А. Автоматизация рекрутинга: ускоряем процесс подбора персонала. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizatsia-rekrutinga/>
69. Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях. URL: <https://hh.ru/article/26288>
70. Сутність автоматизації процесу добору персоналу. URL: <http://automationppp.blogspot.com/2016/05/blog-post.html>
71. Автоматизируем подбор персонала. URL: <https://voximplant.ru/>
72. HURMA – Автоматизация HR, рекрутинга и OKR в одной системе. URL: <https://hurma.work/ru/>
73. «Фармак» автоматизує процедуру добору персоналу. URL: <https://mind.ua/news/20230646-farmak-avtomatizue-proceduru-pidboru-personalu>
74. 1С:Кадровое агентство 8. URL: <https://efsol.ru/products/recruitment-agency.html>
75. Битрикс24: Кадровое агентство. Подбор персонала. URL: https://www.bitrix24.ru/apps/?app=flab.kadrovое_agentstvo_podbor_personala
76. SAP SuccessFactors - управління персоналом (HCM). URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html>
77. Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников. Научно-методический журнал «Концепт». 2016. № 1. С. 21-25.

ДОДАТКИ

Можливості ПО «1С: Кадрова агенція 8» по роботі з добору персоналу

У програмі реалізовано завантаження резюме з сайтів Superjob.ru, Hh.ru, Rabota.ru, Job.ru, Rabota.mail.ru, Zarplata.ru, Moikrug.ru. Програма автоматично розпізнає поля резюме (освіта, досвід роботи та інше) та заносить до Вашої бази даних. Також можна здійснювати автоматичну публікацію вакансій на сайти Superjob.ru та Hh.ru. Водночас існує можливість для врахування подібних національних сайтів: Work.ua, Rabota.ua, Hh.ua, Dou.ua, Novarobota.ua, Trud.ua, Ua.jooble.org.

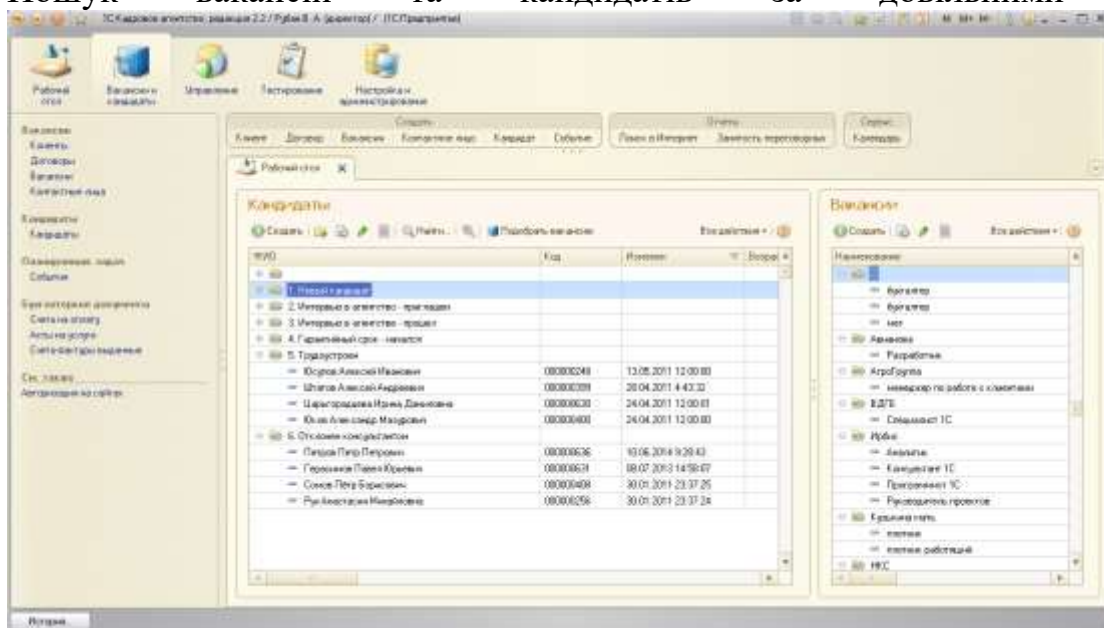
ОСНОВНІ МОЖЛИВОСТІ

Автоматизоване РОБОЧЕ МІСЦЕ РЕКРУТЕРА

Облік клієнтів, договорів та вакансій, за якими працюють рекрутери.

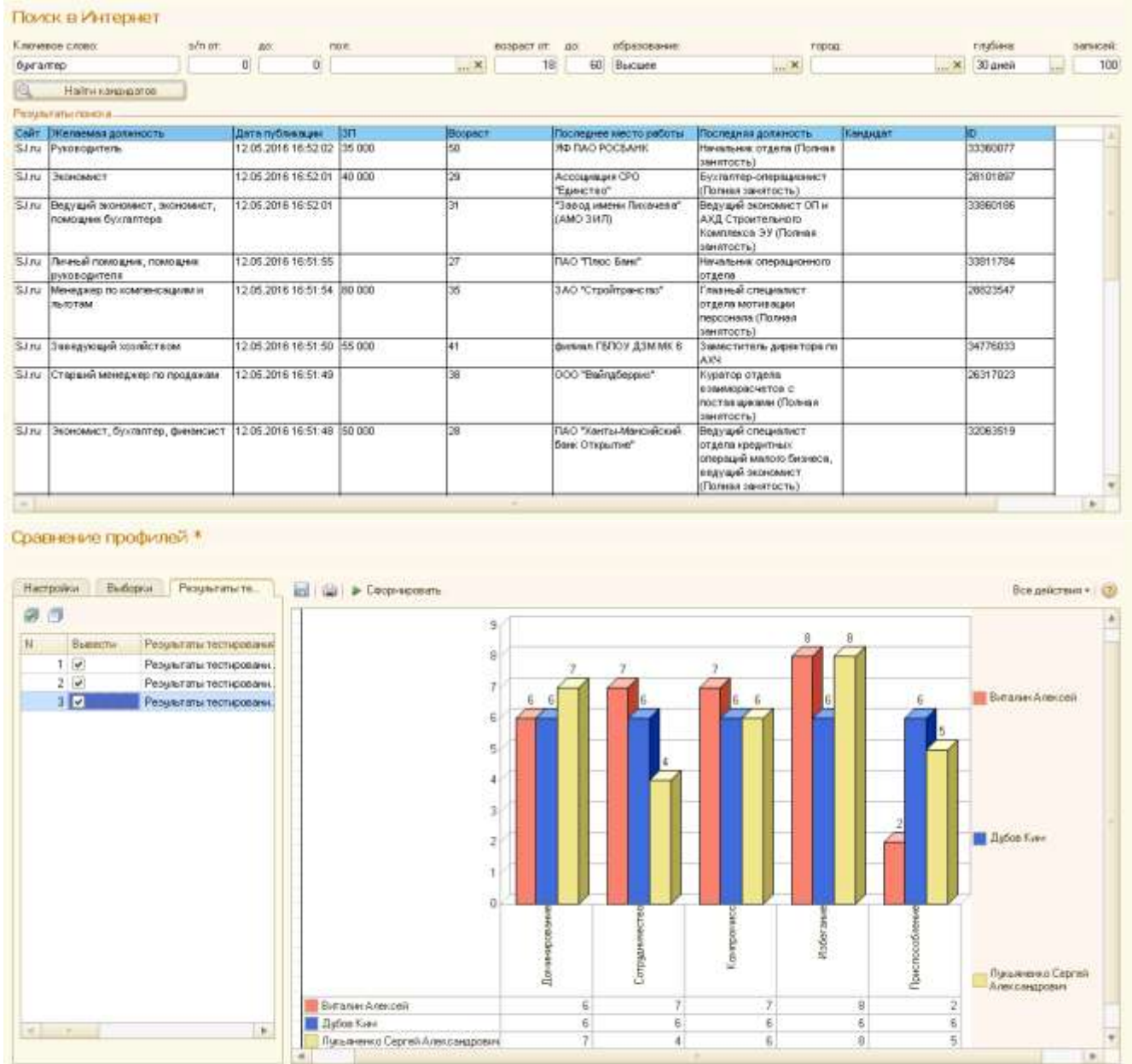
Врахування кандидатів, включаючи облік довільної додаткової інформації, важливої для організації.

Пошук вакансій та кандидатів за довільними критеріями.



Усі списки програми підтримують пошук та сортування за будь-якими колонками, довільні угруповання та графічне оформлення. Облік подій: співбесід, проходження

випробувального терміну тощо. Підтримується календар подій та нагадування.



У програмі вбудований блок із 42-х професійних тестів.

Реалізовано конструктор тестів для додавання власних методик.

Після завершення тестування програма здійснює автоматичний розрахунок результатів та формує висновок. Є можливість збереження ув'язнення.

Розроблено концепцію вибірок результатів оцінки (тестування). Використання вибірок у звітах суттєво спрощує їх формування за результатами тестування.

Програма підтримує створення профілів персоналу. Можна проводити порівняння профілів.

Створення та робота з батареями тестів.

Проектування управлінських та проектних команд за методиками Р. Белбіна, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрсі.

Формування КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

У програмі реалізована підсистема ранжування резюме, що враховує як вимоги вакансії (стаж, навички тощо.), а й вага цих вимог, тобто. враховується важливість тієї чи іншої вимоги для роботодавця. Виходячи з вимог та їх ваги, програма аналізує список активних кандидатів та автоматично формує список підходящих кандидатів для вакансії.

Програма пропонує рейтинг кандидатів. Обчислює, наскільки кандидат відповідає вимогам вакансії.

Програма визначає відповідність кандидата кожної з відкритих вакансій. Наприклад, Кандидат на 75% відповідає вакансії Консультант та на 25% вакансії Аналітик.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМИ ДОЗВОЛЯЄ

Для керівника служби персоналу:

Підвищення ефективності роботи за рахунок автоматизації рутинних дій працівників.

Оперативне формування звітів про роботу кадрової служби чи відділу персоналу.

Спрощення взаємодії з ІТ-службою завдяки використанню відомих ІТ-співробітникам технологій.

Работа по кандидатам

Периоды: Статус: Консультанты

Вывести: Статус:

- ☒ 1. Новый кандидат
- ☐ 2. Интервью в агентство - приглашен
- ☐ 3. Интервью в агентство - прошел
- ☐ Резюме для клиента - отправлено
- ☐ Резюме для клиента - одобрено
- ☐ Интервью с клиентом - запланировано
- ☐ Интервью с клиентом - решение не пр...
- ☐ Интервью с клиентом - предложение ...
- ☐ 4. Гарантийный срок - начался
- ☐ 5. Трудоустроен
- ☐ 6. Отклонен консультантом
- ☐ 7. Отказался от услуг агентства
- ☐ Резюме для клиента - отклонено
- ☐ Интервью с клиентом - кандидат отка...
- ☐ Интервью с клиентом - клиент отказа...
- ☐ 8. Гарантийный срок - не пройден
- ☐ неподходит
- ☐ есть оплата
- ☐ нет оплаты

Сортировать

Все действия

Работа по кандидатам		Январь 2011 г.	Февраль 2011 г.	Итого
№ п/п	Консультант	1. Новый кандидат	1. Новый кандидат	1. Новый кандидат
1	Кильдеева Т. И. (консультант)	3	3	6
2	Ильдина Г. П. (консультант)	4	2	6
	Итого	7	5	12

Короткий звіт подібності

Список возможных попыток манипуляций с текстом

В этом разделе вы найдете информацию, касающуюся манипуляций в тексте, с целью изменить результаты проверки. Для того, кто оценивает работу на бумажном носителе или в электронном формате, манипуляции могут быть невидимы (может быть также целенаправленное вписывание ошибок). Следует оценить, являются ли изменения преднамеренными или нет.

Замена букв		4
Интервалы		0
Микропробелы		57
Белые знаки		0

Объем найденных подоби

Обратите внимание! Высокие значения коэффициентов не означают плагиат. Отчет должен быть проанализирован экспертом.

